

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TESIS

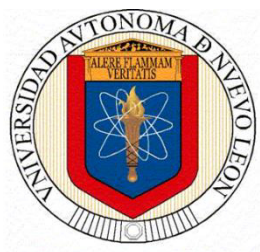
**LA PREPARACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
COMO MECANISMO DE OBTENCIÓN DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN SU
DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

PRESENTA

ILSA ELIA TORRES GONZÁLEZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ACENTUACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

JUNIO 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TESIS DOCTORAL
LA PREPARACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
COMO MECANISMO DE OBTENCIÓN DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN SU
DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA
ILSA ELIA TORRES GONZÁLEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ACENTUACIÓN
EN CIENCIAS POLÍTICAS

DIRECTORA DE TESIS
DRA. KARLA ANNETTE CYNTHIA SÁENZ LÓPEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

JUNIO, 2016

Dedicatorias

A Ilsa y Mario, mis hijos, a quienes amo profundamente son mi inspiración y mi vida.

A mi padre, mi ejemplo y guía.

A mi madre a quien extraño profundamente

Agradecimientos

Gracias a la Dra. Karla Annette Cynthia Sáenz López, excelente asesora e incomparable y valioso ser humano, por su compañía y apoyo durante este importante trayecto de mi vida.

Gracias a mis maestros por su dedicación y conocimientos compartidos.

Gracias a mis compañeros de posgrado, Emilio y Francisco.

ÍNDICE GENERAL

HOJA DE FIRMAS	
DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	5
1.3. Problema	13
1.4. Preguntas de Investigación	14
1.5. Justificación	14
1.6. Objetivos	16
1.7. Objetivos Específicos	17
1.8. Hipótesis	17
1.9. Modelo de Investigación	17
1.10. Plan de Investigación	20
1.11. Matriz de Congruencia	22
1.12. Delimitación	24

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	25
2.1. Enfoque de la Eficiencia y la Eficacia en la Administración Pública de Nuevo León	25
2.2. Consideraciones Generales de la Administración Pública en Nuevo León	28
2.3. Estructura de la Administración Pública en Nuevo León	34
 CAPÍTULO III. EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO	 37
3.1. La Educación Superior en México	37
3.2. La educación superior en México y la Preparación Académica Profesional en Ciencias Políticas y Administración Pública	42
 CAPÍTULO IV. LA PREPARACIÓN ACADÉMICA DE NIVEL SUPERIOR	 45
4.1. El Objeto de la Preparación Académica Superior	45
 CAPÍTULO V. DESEMPEÑO LABORAL EN EL SERVICIO PÚBLICO	 50
5.1. La profesionalización de la Función Pública	50

CAPÍTULO VI. EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SERVICIO PÚBLICO	56
6.1. El Capital Humano y los Mecanismos de Eficacia y Eficiencia en el Desempeño Público	56
6.2. Servidores Públicos	74
6.3. Eficiencia y Eficacia en el Servicio Público	77
6.3.1. La Eficiencia	78
6.3.2. La Eficacia	80
6.4. Conceptualización de Mecanismos de Eficiencia, Eficacia y Desempeño Público	86
 CAPÍTULO VII. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	 90
7.1. La Evaluación del Desempeño del Servidor Público	90
7.2. El Enfoque Sistémico y los Modelos de Evaluación	97
7.3. Los Modelos de Evaluación del Desempeño del Servidor Público en la Administración Pública	106
 CAPÍTULO VIII. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE COMPROBACIÓN CUANTITATIVOS	 110
8.1. Unidad de Análisis y Muestra	110
8.2. Comprobación Cuantitativa	116
8.3. Hipótesis y Variables	116

8.4. Modelo de Investigación Cuantitativo	128
8.5. Instrumento de Recolección de Datos Cuantitativo y su aplicación	131
8.6. Prueba Piloto	135
8.7. Otras Fuentes de Información	156
CAPÍTULO IX. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE COMPROBACIÓN CUALITATIVOS	157
9.1. Observación Semiestructurada	159
9.2. Entrevista Semiestructurada	160
CAPÍTULO X. ANÁLISIS DE RESULTADOS	163
10.1. Resultados Cuantitativos	163
10.2. Resultados Cualitativos	198
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	201
REFERENCIAS	204
CURRÍCULUM VITAE	214
ANEXOS	215

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Selección metodológica	20
Gráfico 2	Macrosistema de Gestión. y Administración de Recursos Humanos	71
Gráfico 3	Aspectos que determina el Subsistema de Evaluación del Desempeño del Servicio Profesional de Carrera en México	93
Gráfico 4	Principios y Fases del Proceso de Evaluación del Desempeño	95
Gráfico 5	Modelo de investigación cuantitativa primera parte	128
Gráfico 6	Modelo de investigación cuantitativa segunda parte	130
Gráfico 7	Evidencia de la hoja de cálculo con datos recabados	136
Gráfico 8	Evidencia de traslado de datos de hoja Excel al programa SPSS	137
Gráfico 9	Codificación y Clasificación de Itesm por Variables	141
Grafico 10	Nivel de Puesto de los Encuestados	176
Gráfico 11	Nivel Máximo de Estudios de los encuestados	176
Gráfico 12.	Área de Conocimiento de Preparación Académica según la División Básica de las Ciencias de los encuestados	177

Índice de Tablas

Tabla 1	Cronograma para la Realización de la Tesis Doctoral Primera Fase	21
Tabla 2	Cronograma para la Realización de la Tesis Doctoral Segunda Fas	22
Tabla 3	Matriz de Congruencia Acerca de los Elementos del Planteamiento del Problema de Investigación	23
Tabla 4	Objetivos y Medios Operativos de la Educación Superior	46
Tabla 5.	Rasgos Esenciales de Gestión Pública.	54
Tabla 6.	Mecanismos de Obtención de la Eficiencia y la Eficacia en el Desempeño.	60
Tabla 7.	Clasificación de Servidores Públicos	76
Tabla 8.	Cuadro comparativo entre Eficiencia y Eficacia	86
Tabla 9.	Asociación de Elementos de Capital Humano, Constructos de Investigación y Mecanismos de Obtención de la Eficiencia y Eficacia.	88
Tabla 10.	Tabla de Congruencia Preguntas de Investigación y Unidades de Análisis	111
Tabla 11	Tabla de operación matemática para calcular el tamaño muestral	114
Tabla 12	Proyecto de Selección de la Muestra	115
Tabla 13	Operacionalización de variables y generación de <i>ítems</i>	118
Tabla 14	Operacionalización de variables	127
Tabla 15	Serie deTtablas de Resultados de la Verificación de Variables en Sistema SPSS	141
Tabla 16	Dase de Datos Aplicación de Instrumento Cuantitativo	164
Tabla 17	Base de Datos de Dependencias Gubernamentales	178
Tabla 18	Años de Antigüedad en el Servicio Público	179
Tabla 19	Nombre de las Carreras Profesionales de los encuestados	181
Tabla 20	Nombre de los Posgrados de los encuestados	182
Tabla 21	Tabal de concentrado de datos cuantitativos sobre la Preparación Profesional	183
Tabla 22	Los resultados relacionados con información sobre desempeño laboral	185
Tabla 23	Los resultados sobre la eficiencia se expresan en el siguiente concentrado cuantitativo:	187
Tabla 24	Resultados cuantitativos sobre la eficacia, se obtuvo el siguiente concentrado	189

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1. Introducción

El presente trabajo constituye una investigación del campo de las Ciencias Políticas y la Administración Pública sobre la preparación académica profesional de servidores públicos como mecanismo de obtención de efectividad y eficiencia en la función pública. Su objetivo es identificar los mecanismos que hacen que un servidor público sea eficiente y efectivo, así como conocer la relación que existe entre la preparación académica profesional de funcionarios públicos y su desempeño laboral.

El marco teórico está sustentado en la corriente teórica de la Nueva Gestión Pública, algunos aspectos históricos de Administración Pública y tópicos sobre educación profesional de carrera, así como la explicación teórica de eficiencia y eficacia en la labor pública. Se incluye la evolución histórica y sistemas de función pública que han conformado el aparato público mexicano. Se apoya también en la teoría del Capital Humano.

Este estudio utiliza la metodología cualitativa a manera de estudio exploratorio y la cuantitativa para analizar la hipótesis formulada. Por la parte cualitativa se utilizan las técnicas de observación y la entrevista semiestructurada como instrumentos de recolección de datos, por la cuantitativa se llevarán a cabo encuestas de opinión en algunas de las 94 dependencias centrales del Gobierno Estatal en la Administración Pública que terminara sus funciones en el año 2015 y organismos descentralizados de la misma gestión, teniendo como muestra un total de 60 participantes para la recolección de datos cuantitativos, elegidos por la técnica conglomerados con colaboradores voluntarios, cuyas características son: contar con una carrera profesional y ocupar un puesto por asignación de primero o segundo nivel en la escala

jerárquica de la función pública. Se analizaron las variables eficacia y eficiencia y la relación con la preparación académica profesional de los funcionarios públicos.

Para el análisis de datos cualitativos se utilizó la decodificación simple y para el de datos cuantitativos la estadística inferencial. La validez y confiabilidad de instrumentos se sustentó en expertos y la herramienta Alpha de Cronbach. Este trabajo ofrece información de carácter básico y práctico, el cual se desarrolla en el ámbito de la función pública del Gobierno del Estado de Nuevo León, que podría ser útil como consulta para la toma de decisiones en la asignación de puestos, sin embargo, dada la amplitud del tópico también puede ser aplicada en diferentes instituciones públicas, niveles de gobierno y contextos políticos en otro momento. Además, se pretende establecer nuevas líneas de investigación toda vez que aborda un problema con diferentes vertientes que incluyen principalmente el capo de las Ciencias Políticas en el área de análisis de la Administración Pública relacionada con la educación y estudios sobre capital humano mismos que se pueden diversificar en investigaciones posteriores a la presente.

Al término de este estudio, se logró el análisis teórico-práctico, encontrando datos significativos sobre el problema de investigación y se llegaron a obtener conclusiones fundamentales para comprender este fenómeno de investigación.

En el primer capítulo de la tesis llamado Metodología, se expone la presente introducción para situar el trabajo en la esfera de conocimiento del tema tratado y proporcionar brevemente el contenido general del documento, así como establecer las limitaciones que se presentaron durante la realización de la investigación. También se incluyen los antecedentes, se precisa dicho problema de investigación, se apuntan las razones por las cuales se sostiene que el estudio es sujeto de investigación, se planean los objetivos, se presenta la hipótesis, el modelo de investigación y el diseño de la misma agregando la matriz de congruencia general.

En seguida, en el documento se desarrollan los capítulos en los que se describe un breve compendio del contexto que envuelve el problema estudiado. Es así como el Capítulo II aborda la evolución de la Administración Pública Contemporánea en México así como las características actuales de la misma, se describe de manera general la conformación del Gobierno Estatal de Nuevo León, por ser el contexto base del trabajo de campo y en el Capítulo III, se hace referencia a la evolución de la educación superior en México en general y se especifica el surgimiento de las carreras profesionales relacionadas con la administración pública en México y Nuevo León. Estos tres capítulos tienen como objetivo situar histórica y geográficamente el fenómeno estudiado a fin de entenderlo de mejor manera y sirven como marco de referencia de la investigación.

Con la finalidad de dar soporte teórico de las variables del estudio, se presentan como Marco Teórico los siguientes tres capítulos del documento. El Capítulo IV habla de la preparación académica de nivel superior y su objeto de estudio. En el Capítulo V, se aborda el tema desempeño laboral en el servicio público Comentando acerca de la profesionalización de la función pública.

En el capítulo VI se analizan teóricamente los constructos eficacia y eficiencia como mecanismos del desempeño público y se trata el tema contextualizado en el servicio público, así como de los mecanismos de obtención de estos constructos en el desempeño.

En seguida, se aborda la evaluación del desempeño en la administración pública y se trata el tema enfoque sistémico de los modelos de evaluación, así como aquellos que han servido en la administración pública.

Más adelante los siguientes tres capítulos están dedicados a la recolección de datos y resultados del trabajo de campo, por ello se describen los métodos y técnica de investigación utilizados, así como los resultados de la prueba piloto y la recolección de datos cuantitativos y cualitativos de la investigación, así como el análisis interpretativo del estudio para corroborar la hipótesis.

Una vez elaborados los capítulos de la tesis se añaden las conclusiones en donde se explican las principales contribuciones y hallazgos en el área de conocimiento de la tesis y se apuntan recomendaciones sobre la investigación presentada.

En la parte final del documento se encuentran las referencias y anexos que respaldan el trabajo de investigación y se agrega el CV de la autora.

Finalmente, en esta introducción es necesario mencionar que el estudio se delimita dentro del Estado de Nuevo León, en el nivel de Gobierno Estatal y se utilizarán como participantes algunas de las dependencias públicas centrales y descentralizadas de la Administración Pública en funciones del año 2009 a 2014. Sin embargo, los resultados pueden ser generalizados para otros contextos de la administración pública, en cuanto a diferentes niveles de gobierno o territorios se refiere. En cuanto al sustento teórico el estudio no tiene delimitación en cuanto a procedencia de autores y bibliografía utilizada, sin embargo, se utilizó de mayor manera documentación y autores nacionales.

Esta tesis se constituyó como una aproximación al fenómeno de estudio lo cual requirió la conformación de sus principales partes como los primeros capítulos tanto en su forma como en el fondo o contenido, se realizó una prueba piloto de la recolección de datos cuantitativos para proceder a la obtención de la información definitiva y se llevaron a cabo observaciones de campo, para luego obtener los resultados para el análisis de los mismos.

Las limitantes del estudio se encontraron localizadas principalmente en la distribución del tiempo, los recursos humanos y económicos para la recolección de la información durante el trabajo de campo, sin embargo, se generaron estrategias que permitieron la planeación, ejecución y conclusión de la presente tesis doctoral. También se pueden mencionar limitaciones para la obtención de la información acerca del capital humano insertado en el gobierno estatal, lo cual llevó aproximadamente un año de trabajo ya que el cambio de administración pública, sucedió justo al término de los estudios doctorales, por lo cual no se encontraron las facilidades de acceso a la información. Luego de llegar a la saturación de datos, fue posible concluir la recolección.

Palabras claves: Servidor público, eficiencia, eficacia, desempeño laboral, formación académica profesional, evaluación y autoevaluación del desempeño laboral.

1.2. Antecedentes

Conocer el tema de investigación es muy importante, por eso en esta parte del documento se mencionan algunos antecedentes del mismo. Existen estudios diversos acerca de la evolución de la Administración Pública, así como sus diversas y variadas líneas de investigación, desde los estudios históricos, como las discusiones normativas, pasando por temas específicos con evidencia empírica hacen de este tópico de las Ciencias Políticas un área muy extensa por descubrir científicamente.

Los cambios sociales, económicos y políticos de todas las sociedades del mundo, son vertiginosos, motivo por el cual, los investigadores tienen la oportunidad de explorar y describir nuevas vertientes de los fenómenos que ocurren o bien acrecentar los conocimientos de investigaciones cuyos resultados con el tiempo, requieren ser estudiadas de nuevo.

En el caso de la presente investigación, que abarca un relevante aspecto de la Administración Pública relacionado con un tópico insertado en el ámbito educativo, cabe mencionar que ha habido estudios de sus aspectos separadamente, pero no en conjunto o vinculados, además la forma que se le da tratamiento en la presente tesis y dentro del contexto nacional y local, no hay evidencia de que haya sido estudiado de la forma que aquí se presenta.

De manera general la eficiencia y la eficacia han sido investigadas desde diversos puntos de vista, por ejemplo un estudio realizado por Frokjaer, Hertzum y Hornbæk (2000) comprende los aspectos básicos de la eficiencia y la efectividad dentro de las tareas en el desempeño, en este estudio se experimentaron 87 casos de sujetos resolviendo tareas de recuperación de información encontrando que la eficiencia, está relacionada con el tiempo de finalización de la tarea mientras que la eficacia fue relacionada con la calidad de la solución. Estos investigadores encontraron que la correlación se establece en el dominio de las tareas, la experiencia y el contexto.

En Cuba, el investigador Carlos Finlay (2000) estudió los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad dentro del sector salud, planeándose la inquietud sobre cómo son utilizados dichos términos a causa de que no hay suficiente certeza de que dichos conceptos estén sustentados en bases únicas, conocidas y aceptadas por igual por funcionarios y especialistas. En el estudio se afirma que el tema estudiado casi siempre desde las Ciencias Económicas y la productividad son tomados cualitativamente y que las personas generalmente no saben lo que significan, además de que a través de las décadas se han ido modificando sus significados hacia un sentido práctico. Se determinó conceptualizar la eficiencia como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado y la eficacia como la virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. La eficacia la relacionó con los objetivos y resultados y la efectividad con el uso de los recursos y los resultados.

Para Álvarez (2001), la investigación de la eficiencia y la efectividad también es un campo clásico de la productividad en la Ciencia Económica, la cual ha sido más estudiada debido a la creciente competitividad en todos los sectores, la globalización y la dificultad de supervivencia de instituciones privadas y públicas. El autor considera necesario avanzar en los estudios al respecto para entender fenómenos como la relación entre eficiencia y el tamaño o importancia en la productividad, afirmando que hay que estudiar desde sus conceptos más básicos hasta líneas más avanzadas y complejas de investigación, así como en campos de aplicación como el estudio de la eficiencia en presencia de outputs no deseables o la productividad del sector público.

Por otra parte, otro de los aspectos del fenómeno de la presente investigación lo constituye lo relacionado con el desempeño en la función pública, la cual ha sido estudiada desde diferentes enfoques y escenarios, muchas organizaciones que tienen que ver con la función pública poseen paradigmas, estándares académicos o técnicos, metodologías y criterios de evaluación diferentes que los han llevado a realizar investigación sobre sus propios aspectos. Los estudios sobre el desempeño en la Administración Pública han sido abordados desde la ciencia política, la economía, la sociología organizacional, la historia y la administración, entre otras disciplinas (CLAD, 1997), sin embargo como muchas áreas de las Ciencias Sociales, falta mucho trabajo que realizar en cuanto a investigación se refiere y los fenómenos que se presentan en las líneas de investigación de las Ciencias Políticas demandan que se les estudie de manera científica y puntual.

En países como Gran Bretaña, revistas como *The Journal of Public Administration Research and Theory*, ubicada en la categoría número uno del área de conocimiento de la Administración Pública, constituye un puente entre la administración pública y la gestión pública por un lado y los estudios de políticas públicas por otro y contribuyen con el incremento y mejoramiento conceptual de la teoría basado en trabajo empírico.

El Diario de la Administración Pública de Investigación y Teoría sirve de puente entre la administración pública y el estudio de la gestión pública, por un lado, y los estudios de políticas públicas, por otro. Su objetivo multidisciplinario es avanzar las ciencias organizacionales, administrativas y políticas que se aplican al gobierno y la gobernanza. La revista se compromete a becas diversa y rigurosa, y sirve como una salida para la mejor conceptual y la teoría basada en el trabajo empírico en el campo.

El tema de este estudio se inserta en las líneas de investigación de la Nueva Gestión Pública y pertenece al eje de la Modernización de la Administración Pública. Esta tesis sobre la preparación académica profesional de servidores públicos como mecanismo de obtención de efectividad y eficiencia en el desempeño, trata el fenómeno desde la perspectiva de aquellos elementos que pueden incidir en la eficiencia y efectividad del servidor público. La conformación de los equipos de trabajo integrados de servidores públicos, interviene e impacta en muchos ámbitos, instituciones y personas, pero, sobre todo, son la cara frontal de la esencia de un gobierno. Son, sin lugar a dudas la clara manifestación del tipo y características de un gobierno ante la sociedad, pues el factor humano es el recurso más importante de soporte de la institución pública, por lo tanto, estudiar acerca de éstos constituye un aspecto importante (Morgan, et. al., 2005).

En esta oportunidad, se indaga sobre las características propias del servidor público, haciendo mayor énfasis en su formación profesional, sus antecedentes académicos profesionales de nivel superior, así como la relación que puede o no existir entre éstas y la manera en que desempeñan su responsabilidad como servidores de instancias de gobierno, tomando los constructos eficiencia y eficacia como indicadores del desempeño. No en vano existe una preocupación tanto de instituciones públicas como privadas, así como de la sociedad en general, por contar con servidores públicos profesionales, eficientes y comprometidos con el valor de legalidad, eficacia, ética y transparencia en el desempeño de su trabajo (IFAI, 2011 y GobNL, 2010).

Un estudio relacionado con el presente, pero en un contexto diferente, fue encontrado en la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME, Aragón), (s/f), organización profesional de carácter confederativo e intersectorial de ese país, que procura la defensa, representación y fomento de los intereses de la pequeña y mediana empresa y el empresario autónomo. Estudiaron, en conjunto con la Fundación para la prevención de riesgos laborales, acerca de los indicadores de eficacia y eficiencia de la formación e información. En el documento publicado manifiestan que la formación académica formal resulta difícil de medir, dado que su objetivo principal es detectar la influencia de la misma en el puesto de trabajo y/o en el desempeño, sin embargo lograron establecer indicadores de medición y las tres funciones básicas que ejerce la relación entre preparación académica y desempeño laboral, mismas que más adelante, serán mencionados de manera más amplia, así mismo concluyeron que determinar el grado en que la formación del personal da respuesta a las necesidades de la organización y su traducción en términos de impacto económico y cualitativo.

Para comprender el fenómeno de investigación, hay que acercarse al capital humano que dirige, controla y administra los servicios y funciones de los gobiernos, es decir, hay que acudir a la raíz de la situación, para poder estudiar paralelamente cómo se elige a los servidores públicos, cuáles son las normas que controlan la asignación de puestos y sobre qué bases se relacionan, el tipo de puesto u ocupación específica con los rasgos personales y profesionales de quienes llevarán a cabo la tarea pública. Por poner un ejemplo, en el Estado de Nuevo León según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI, 2010), se cuenta con alrededor de 600 mil servidores públicos. No existen más datos publicados acerca de sus antecedentes académicos, puestos desempeñados ni relación de estos con indicadores de medición de la eficiencia y cumplimiento de las responsabilidades del cargo que tienen, por ello se tendrá que realizar la investigación al respecto.

La relación de la formación académica profesional con la eficiencia y eficacia en la función pública, se apoya en la premisa de que, tanto para una empresa privada como para las organizaciones pública, es válido y necesario que jefes y empleados cuenten con suficiente aprendizaje profesional, (Weber, 1969, citado en Hernández y Rodríguez, 2010 p. 24). En el estudio de los autores antes mencionados, se lanza una pregunta de análisis con respecto a cuál enfoque es el más apropiado para la colocación de un servidor público, si la preparación técnica que hace referencia a sus capacidades y conocimientos específicos del puesto y área en la que ha de desempeñarse o la esencia política en donde el servidor público como un agente dotado de instrumentos de conocimiento de la administración pública y las políticas públicas que permitan dominar los asuntos de la propia organización gubernamental, en dicha investigación, se plantea también la duda de que si es más adecuado un híbrido, es decir una combinación entre la preparación y los conocimientos acerca del área y los conocimientos adquiridos a través de la experiencia como mecanismo para lograr un buen desempeño.

En países como España o Argentina en el año 2002 se firmaron convenios para desarrollar estudios sobre la profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva Gestión Pública y se crearon agendas de investigación sobre la administración pública, en donde se replantea lo que se piensa o cree acerca de esta (CLAD, 2002).

En México existe una Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, la cual fue creada durante el sexenio por el entonces presidente Miguel de la Madrid Hurtado en el año de 1982, a través de esta Ley se observa y controla el desempeño de los trabajadores al servicio del gobierno y asienta que deben ajustar su proceder a lo establecido por la Constitución además de actuar en forma honesta, anteponiendo el interés público al personal (IFP, 2011) y (Contraloría General de la Ciudad de México, 2012).

Esta ley, establece una serie de cuestiones concernientes al desempeño público, sin embargo, no hay suficientes datos empíricos que ayuden a esclarecer las normas regulatorias para la definición de los rasgos de perfiles de puestos, la selección y/o la contratación de funcionarios. Más adelante, para el año 2003, en México se crea la Secretaría de la Función Pública bajo el principio de contar con una administración pública enfocada en prestar servicios eficientes, oportunos y de calidad. Al año siguiente se promulga la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública y partir de entonces crece el auge por el conocer las problemáticas alrededor del tema. En esta nueva disposición normativa, se establece que su creación obedece, entre otras cosas a formar un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base a la meritocracia y con el objetivo de impulsar el desarrollo de la función pública en beneficio de la sociedad. (Notimex, 2002).

Dicha Ley, también dispone un transparente ingreso a las dependencias públicas y un subsistema de evaluación del desempeño, temas que habrán de tratarse durante este trabajo de manera más detallada en el desarrollo del marco teórico.

Por otra parte, actualmente en Nuevo León, las principales instituciones de educación superior como la Universidad Autónoma de Nuevo León, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Regiomontana entre otras, tienen oferta educativa de carreras profesionales relacionadas con la función pública, pero no se conoce cuántos de sus egresados ejercen como funcionarios públicos ni tampoco si los servidores en funciones cuentan con formación académica profesional basada en conocimientos de administración pública. Además, es necesario saber si los servidores públicos tienen preparación teórica y práctica de aprendizajes y formación educativa acorde con el trabajo que desempeñan y si esto influye en el logro de la eficacia y la eficiencia en el desempeño dentro del ámbito gubernamental estatal.

Existen estudios empíricos desarrollados hasta la fecha, como el de Hernández y Rodríguez, (2010) donde se ha abordado la formación de los cargos de alta dirección en la administración pública a través del análisis de casos y el análisis de factores, los autores resolvieron si existe fortalecimiento del desarrollo administrativo público en Uruguay, concluyendo que en el acceso a una carrera de formación se convierte en un requisito indispensable para ocupar el cargo. Si bien eso sucede en los niveles de las estructuras administrativas, hay ciertos cargos en los que el responsable, elegido democráticamente a través del voto, requiere tener a su lado a acompañantes que garanticen el cumplimiento de los puntos de su plan de gobierno. Estos son los cargos elegidos por confianza (Hernández y Rodríguez, 2010, p.23).

Otro estudio relacionado y que antecede al presente, es el que realizó Shackleton (2010) en donde muestra conocimientos empíricos acerca de cómo la Unión Europea ha brindado gran importancia a la formación profesional en la Administración Pública. El autor además hace un análisis de cómo la empresa privada tiene esto como una de sus prioridades y esencialmente comparte casos de intervención en la formación Reino Unido como de Estados Unidos, Alemania y Francia. Para ello, centra su estudio en los costos económicos, sus consecuencias y sus alcances, en las modalidades en las que se ofrece la oportunidad de formación y cómo la Administración Pública también influye en la prestación de formación profesional mediante la regulación de la economía.

Finalmente se establece que los aspectos normativos de la administración pública, también incluyen aspectos como la eficiencia y la eficacia en el desempeño de la función pública en diferentes niveles de gobierno, entidades y países. Como ejemplo de citan los Planes Nacionales de Desarrollo 2007-2012 y 2013-2018, en los que el ex presidente Felipe de Jesús Calderón Hinojosa, menciona que la inversión de recursos destinados a la administración pública no se ha traducido necesariamente en una mayor eficiencia y efectividad de los servicios y que por ello es necesario implementar estrategias que orienten a la función pública a mejorar su desempeño, así mismo el

Presidente actual de la República Mexicana, Enrique Peña Nieto, quien toma el tema dentro de los aspectos de un gobierno cercano y moderno, asentando que es necesario consolidar un gobierno productivo y eficaz en el logro de sus objetivos mediante la reproducción de mejores prácticas en el desempeño público, entre otras cosas.

Como se mencionó al principio de este apartado, el tema sí ha sido estudiado anteriormente en muchos ámbitos, desde diferentes perspectivas y distintos contextos, sin embargo, en esta ocasión se estudian de manera correlacionada los distintos aspectos antes mencionados, por lo que se considera que investigarlo de la manera que aquí se expone, constituye una visión innovadora.

1.3. Problema

Las Ciencias Sociales requieren de una mayor atención de investigadores científicos que profundicen y aumenten los conocimientos de los hechos que suceden en la cotidianidad, los cambios constantes en sociedades, gobiernos y contextos, aunados a los avances de la ciencia y la tecnología hacen imprescindible conocer mejor los fenómenos que intervienen en una mejor calidad de vida, en la organización humana en general y en los sucesos individuales de entidades, organizaciones e individuos.

Las Ciencias Políticas revisten un interés preponderante y demandan el incremento de investigación formal en las líneas de interés propias, por lo cual, los estudios que se desarrollen pueden considerarse como el principio de la mejora en la calidad de vida, de procesos y de actuación en el desempeño laboral.

Esta investigación se centra en determinar si hay relación entre la preparación académica profesional de los servidores públicos con la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral.

Se fundamenta en la revisión de la literatura al respecto, se apoya otras investigaciones relacionadas, de teorías y explicaciones que lo anteceden e incluye también el aprendizaje de puntos de vista y experiencias.

Se considera útil investigar este fenómeno debido a que, en la medida que se conozcan los resultados del mismo, se pueden establecer estrategias útiles para el mejoramiento del desempeño dentro de la función pública.

1.4. Preguntas de investigación

- A. ¿De qué manera influye la preparación académica del servidor público con la eficacia y eficiencia del trabajo que desempeña?
- B. ¿Cuáles son los mecanismos de obtención de la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral?
- C. ¿Cuáles son los componentes fundamentales que se deben evaluar para conocer si el servidor público se desempeña con eficiencia y eficacia?

1.5. Justificación

Estudiar la relación que existe entre la preparación académica profesional de los servidores públicos y la obtención de la eficiencia y efectividad en el desempeño laboral dentro de la función pública, es importante para contribuir con la investigación del campo de las Ciencias Políticas y la Administración Pública. Su finalidad es la obtención del conocimiento del proceso de inclusión de capital humano a la función pública y su desarrollo profesional dentro de la organización para conocer los

mecanismos a través de los cuales se seleccionan y se asignan puestos en las instancias gubernamentales y la manera en que se desempeñan.

Este estudio se realizará en el Estado de Nuevo León, en el nivel de gobierno estatal, sin embargo, se pretende que la información que se adquiera pueda ser generalizada, incluyendo aspectos acerca de la evaluación para la selección del capital humano para la función pública dada la importancia y necesidad de sistematizar dicho proceso de selección y asignación de puestos dentro del sector público y que, por su naturaleza, pueda ser utilizado en otros contextos, territorialmente hablando.

Los problemas propios de la eficiencia y la eficacia del capital humano en la Administración Pública deben ser resueltos partiendo de la postura científica de la investigación formal, misma que pueda, no sólo conocer los aspectos que pueden ser mejorados, sino que, al mismo tiempo, proponga aplicaciones prácticas para resolver dichas problemáticas.

Debido a su naturaleza, las Ciencias Sociales contienen un alto grado de complejidad para poder demostrar, mediante metodología científica, la resolución de problemas de investigación, por ese motivo, empeñarse en hacer crecer la investigación en Ciencias Políticas y Administración Pública representa un reto a vencer y el realizarlo justifica el esfuerzo y dedicación que ha de empeñarse.

Se pretende tener como beneficio de este estudio, que los resultados sirvan tanto para fortalecer el conocimiento del área de estudio involucrada como para el acercamiento científico y la sistematización de los procesos de evaluación de la función pública, específicamente por medio de un modelo de evaluación de selección y asignación de puestos de primer y segundo nivel para la administración pública.

Este estudio de tipo cuantitativo y cualitativo, hará énfasis en la recolección, análisis e interpretación descriptiva de los datos a fin de obtener reflexiones del fenómeno en particular (Lozano, 2007). Se pretende llegar al entendimiento del fenómeno en todas sus dimensiones, tomando a través de las experiencias y puntos de vista de los individuos, la valoración de los procesos y el conocimiento fundamentado en las perspectivas de los participantes (Willimas, Unrau y Grinnell, 2005).

Se declara que en esta investigación los preceptos éticos y científicos que debe reunir una investigación han sido tomados en cuenta insoslayablemente. El tratamiento de la información personal de los participantes será respetado en confidencialidad dando solo resultados generales que no afecten la privacidad de los sujetos involucrados en este estudio.

1.6. Objetivos

Una vez mencionados los antecedentes del fenómeno a investigar, planteado el problema, establecido las razones por las cuales se considera necesario y útil realizar este estudio, a continuación, se presenta su objetivo general, así como las metas específicas que se contemplan alcanzar al realizar este trabajo de investigación.

El objetivo general de esta investigación es: Determinar la relación entre la preparación académica profesional de los servidores públicos con la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral a través del conocimiento de los mecanismos que intervienen para obtenerlas y los componentes fundamentales que se deben tomar en cuenta para evaluarlas.

1.7. Objetivos específicos

- A. Establecer la importancia de la preparación académica profesional.
- B. Identificar los mecanismos que existen para que el servidor público se desempeñe con eficiencia y eficacia.
- C. Señalar cuáles son los indicadores de medición de la eficiencia en el desempeño laboral.
- D. Señalar cuáles son los indicadores de medición de la eficacia en el desempeño laboral.
- E. Diseñar un modelo de auto-diagnóstico de la eficiencia y la efectividad en el desempeño laboral del servidor público.

1.8. Hipótesis

Las hipótesis tienen el propósito de establecer relaciones entre los hechos, causa y efecto de un fenómeno de investigación, para este estudio se plantea la siguiente hipótesis:

Hi: A mayor relación entre la preparación académica profesional de los servidores públicos con la función que desempeñan mayor eficiencia y eficacia en la función pública.

1.9. Modelo de investigación

La metodología es una de las partes más importantes de cualquier investigación, la cual constituye “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. (Hernández, Baptista y Fernández Collado, 2007).

Y de acuerdo con la definición de este autor, se aplica en cada acto que se realiza. A través de la historia de la investigación, se han presentado varios enfoques o corrientes de pensamiento, entre los que destacan; el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología y el estructuralismo, entre otros. También se identifican diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo. Es de estos términos donde se encauza la investigación para manejar dos enfoques generales: cuantitativo y cualitativo.

En la investigación, es imprescindible elegir el enfoque que más se acerque a lograr esclarecer los supuestos y lograr los objetivos del estudio, por ello, el investigador debe hacer un análisis de los mismos y determinar de manera reflexiva la tendencia que ha de guiar su estudio.

En los cursos Seminario de Método Cualitativo y Seminario de Método Cuantitativo del Doctorado en Filosofía con orientación en Ciencias Política se expusieron las diferentes modalidades de dichos métodos y con base en los aprendizajes obtenidos y las propias necesidades de la presente investigación, la decisión fundamentada para la realización de tesis se describe a continuación.

Para este estudio de “La Preparación Académica Profesional de los Servidores Públicos como Mecanismo de Obtención de Eficiencia y Eficacia en su Desempeño Laboral en la Administración Pública” es necesario establecer una metodología que asegure la adquisición de la información requerida y que con ello se logre cumplir con los objetivos marcados.

Luego de plantear el problema de investigación, haberlo delimitado y establecido las preguntas de investigación, se determinó valerse del tipo de estudio mixto; cuantitativo y cualitativo para probar los supuestos con base en el análisis y el establecimiento de métodos y herramientas pertinentes como la observación y entrevista semiestructurada, así como la aplicación de encuestas de opinión.

Hernández, Baptista y Fernández-Collado (2007), mencionan que la fusión de los tipos de estudio cuantitativo y cualitativo ayuda a poner en práctica ambos enfoques, mantiene al investigador cerca del fenómeno a estudiar y lo provee de un sentido de entendimiento más completo, a lo que los autores llaman “una especie de cubismo metodológico” (p. 797) motivo por el cual, en esta investigación se utilizaron ambos enfoques. Otro fundamento para hacerlo fue obtener mejores resultados y por supuesto, un mayor conocimiento del problema de investigación.

Con el enfoque mixto se recolectan, analizan y vinculan datos cuantitativos y cualitativos, generándose instrumentos para ambos tipos de estudio, los cuales una vez obtenidos los datos, se puedan combinar las categorías de la información y generar un resultado más completo. La aproximación que permite realizar el método cualitativo explora los fenómenos de manera tal, que la visión del problema es panorámica y/o general en el mismo sitio en donde se da dicho fenómeno.

Se puede afirmar que los parámetros que se tomaron en cuenta para la realización de esta metodología y para respetar la naturaleza de la investigación son; el respeto para ambos métodos, la adecuación de ambos enfoques al planteamiento del problema, los límites de cada método para este estudio específicamente y la explicación de coincidencias y diferencias en los resultados obtenidos (Hernández, Baptista y Fernández-Collado, 2007).

Se declara que la investigación está basada en un método descriptivo, pues se orienta hacia el presente y actúa en los niveles de investigación aplicada y activa, no se pretendió modificar o manipular el fenómeno de investigación, sino describirlo, analizarlo, registrar e interpretar las condiciones de cómo se desarrolla (Pérez, 2004).

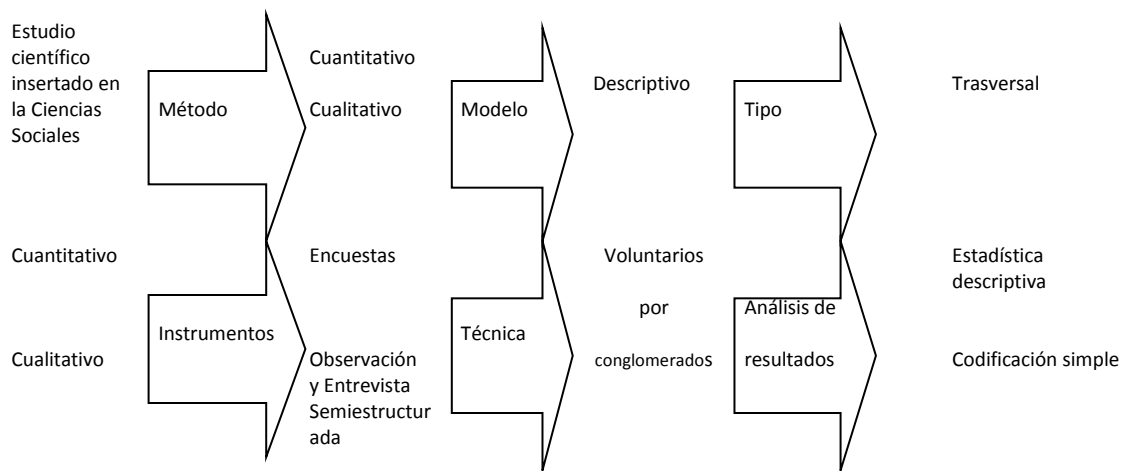
Mediante el método descriptivo, se puede definir el fenómeno de investigación, sus características y componentes, así como delimitar las condiciones y los contextos en que se presenta y las distintas maneras de manifestarse (Hernández, Baptista y

Fernández-Collado, 2007). Es además un método que se adapta de manera natural a los fenómenos de investigación sociales y políticos de grupos como el que contiene este documento.

Con respecto al tiempo, esta investigación es transversal, pues se realizará en un sólo momento histórico y a pesar de que se llevará a cabo en un lapso de tres años, preparatorios teóricos y uno más para la recolección de datos se suscita en un tiempo determinado. Esto facilita el estudio y contextualización del fenómeno a la realidad actual.

Con la finalidad de establecer la objetividad y claridad en la selección metodológica de este estudio se presenta la siguiente tabla:

Gráfico 1. Selección metodológica. Fuente: Archivo de la autora































1.10. Plan de Investigación

El plan a seguir para el desarrollo de la investigación, está basado en los pasos del método científico y constituye la ruta por la cual se ha planeado llegar a obtener los datos necesarios para responder a las interrogantes de investigación. Como se ha mencionado antes el tiempo necesario para la realización de esta tesis es de cuatro años en total, mismos que se distribuyeron de la siguiente manera. A continuación, se














presenta el cronograma para la realización general de la Tesis Doctoral, cuyos avances contienen este documento.

Tabla 1. Cronograma para la Realización del Tesis Doctoral primera fase. Fuente: Archivo de la autora.

ACTIVIDAD	1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	3° SEMESTRE	4° SEMESTRE	5° SEMESTRE	6° SEMESTRE	FASE FINAL
Planeación y cronograma							
Antecedentes							
Indagación de literatura							
Recopilación bibliográfica							
Interpretación de la información							
Elaboración de Marco Teórico y Conceptual							
Planeación, diseño y desarrollo metodológico							
Diseño de prueba piloto							

Se reporta que la primera fase se cumplió con los tiempos estipulados y el cronograma fue realizado en dos partes debido a la evolución del trabajo.

Tabla 2. Cronograma para la Realización del Tesis Doctoral segunda fase. Fuente: Archivo de la autora.

ACTIVIDAD	Julio a diciembre 2014	Enero a junio 2015	Julio a diciembre 2015	Enero a mayo 2016
Revisión de la primera fase del estudio				
Fase de observación de campo Recolección de datos cualitativos				
Rediseño de instrumentos de recolección de datos cualitativos				
Aplicación de instrumentos cuantitativos				
Análisis de los Resultados				
Discusión y conclusiones				
Elaboración final del documento				
Presentación de la investigación				

1.11. Matriz de Congruencia

A fin de correlacionar el objetivo general de investigación, así como los específicos con las preguntas de investigación, se presenta la siguiente matriz de congruencia.

Tabla 3. Matriz de Congruencia Acerca de los Elementos del Planteamiento del Problema de Investigación. Fuente: Archivo de la autora.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Determinar si hay relación entre la preparación académica profesional de los servidores públicos con la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral.	A. ¿De qué manera influye la preparación académica del servidor público con la eficiencia y efectividad del trabajo que desempeña? B. ¿Cuáles son los mecanismos de obtención de la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral? C. ¿Cuáles son los componentes fundamentales que se deben evaluar para conocer si el servidor público se desempeña con eficiencia y eficacia?	Determinar si hay relación entre la preparación académica profesional de los funcionarios públicos con la eficiencia y eficacia en su desempeño a través del establecimiento de los mecanismos que las generan, así como los componentes que se deben tomar en cuenta para evaluarlas.	A. Establecer la importancia de la preparación académica profesional F. Identificar los mecanismos que existen para que el servidor público se desempeñe con eficiencia y eficacia G. Señalar cuáles son los indicadores de medición de la eficiencia en el desempeño laboral H. Señalar cuáles son los indicadores de medición de la eficacia en el desempeño laboral I. Diseñar un modelo de auto-diagnóstico de la eficiencia y la efectividad en el desempeño laboral del servidor público.	Preparación académica profesional: Estudios formales de preparación en una determinada área del conocimiento determinados como educación superior dentro del esquema de niveles educativos del sistema educativo mexicano, así como los programas de estudio para adultos considerados como extensión o posgrado. Mecanismos de obtención de la eficiencia y la eficacia: Medio por el cual se logra obtener la eficacia y la eficiencia, Pueden incluirse como mecanismos de obtención de la eficiencia y la eficacia: el conocimiento adquirido por experiencia, las competencias (preparación académica, habilidades personales, así como la Innovación y la mejora continua en la actuación laboral. Eficiencia: hacer lo que corresponde, es decir hacer las cosas correctas, lo mejor posible, la mejor manera en que algo se puede hacer o ejecutar con la finalidad de que los recursos que sean necesarios implicar en dicha realización sean aplicados de la manera más racional posible. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Hace énfasis en los medios, en hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir con tareas y tener la capacidad de entrenar a otros. Eficacia: Hacer lo que debe realizarse. Hace énfasis en los resultados, también en hacer las cosas correctas, pero enfocándose al logro de objetivos. Es hacer efectivo un intento o propósito determinado. Desempeño laboral: Se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa o institución.	Hi: A mayor relación entre la preparación académica profesional de los servidores públicos con la función que desempeñan mayor eficiencia y eficacia en la función pública.	Preparación académica profesional de los funcionarios públicos Eficiencia en el desempeño de los funcionarios públicos Eficacia en el desempeño de los funcionarios públicos	Cualitativo y cuantitativo	Observación semiestructurada Entrevista semiestructurada Encuesta

1.12. Delimitación

La investigación se delimita en la Administración Pública del Estado de Nuevo León, tomando como ejemplo el período comprendido entre 2009 y 2015. Considera aspectos relacionados con la efectividad, la eficacia, el desempeño laboral y los estudios académicos de los sujetos de estudio. Se realizó tomando en cuenta dependencias públicas tanto centralizadas como descentralizadas de participación ciudadana.

No se consideraron aspectos personales del perfil de los sujetos de estudio, ni la experiencia de los mismos, aunque dentro de la investigación este aspecto se resaltó como un factor que puede ser causa de extensión del análisis del fenómeno para subsecuentes estudios.

Es un estudio delimitado a un momento espaciotemporal, sin embargo, su aplicabilidad pudiera extenderse a otros momentos y circunstancias, así como a la inclusión de otras variables como procedencia partidista de la administración en el poder, estructura organizacional del gobierno e incluso condiciones socio-económicas predominantes en el contexto geográfico en el cual se llegue a investigar en un futuro.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1. Enfoque de la Eficiencia y la Eficacia en la Administración Pública de Nuevo León

Una de las grandes preocupaciones de las sociedades modernas es sin lugar a dudas, el establecimiento de gobiernos capaces de suministrar bienestar y promover la calidad de vida de los habitantes, por ello cada día más la atención se centra en propios y extraños por conocer las mejores prácticas de administración pública. Las nuevas generaciones cada día más demandantes y con una actitud más reflexiva, así como la globalización del conocimiento y la información hacen que los países se aboquen a lograr mejores resultados en los gobiernos que los lideran.

En casi todos los países del mundo se observan cambios y reformas en la época contemporánea en las cuales la actuación y la calidad de sus órganos de poder como lo son los gobiernos y las administraciones públicas (Martínez Puón, 2003).

Este es el caso de América Latina en donde las sociedades más informadas y participativas respecto a la gestión pública han revalorizado el espacio público. La necesidad de un orden social y una nueva relación entre Estado y sociedad ha sido inminente en los últimos años y el equilibrio que se logre establecer dependerá en buena medida de que los países tengan un buen gobierno democrático, organizado y de alta calidad en su actuación (Martínez Puón, 2003).

Ya desde el siglo pasado, los expertos en temas de gobierno y administración pública, advertían que, en el presente siglo XXI, los espacios públicos debían ampliarse y tomar

en cuenta 1. La Pluralización de la oferta de servicios sociales, 2. La flexibilización y desburocratización de la gestión social, 3. La responsabilidad de los dirigentes y participantes por la organización, en donde elementos como la coordinación (*governance*) entre las Administraciones Públicas y organismos no gubernamentales, la gestión del conocimiento, la transparencia y eficacia en el manejo de los recursos demandan una capacidad expedita y una amplia formación y especialización del personal que conforma las estructuras burocráticas. (Martínez Puón, 2003, p. 24).

Desde entonces se prevenía acerca de esta importante correlación entre la preparación formal de las personas y la actuación dentro del servicio público que, además, las universidades también tenían consideradas ofertando carreras profesionales especializadas para este tipo de individuos que además de vocación por el servicio, deben tener competencias y habilidades que aseguren el logro de los objetivos de la administración pública.

En este contexto es que algunos países entre ellos México inician acciones tendientes a modernizar y optimizar el capital humano de sus administraciones públicas, la profesionalización fue una propuesta modernizadora que se destaca de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos desde los años 80, y con ello se redefinen actividades clásicas de carácter burocrático por propuestas de cambio en general y en particular en la gestión del capital humano.

Las propuestas que hasta estos días se han generado, surgen de una gran influencia de las organizaciones del sector privado y sus procesos de certificación de la calidad. Es así como dentro de la administración pública al derredor de los 90's comienza a considerar rasgos distintivos como:

- a. Tener una visión estratégica
- b. Establecer la coherencia entre políticas y líneas de actuación y la gestión y administración del capital humano
- c. Empoderar a los servidores públicos con la misión, visión y objetivos institucionales
- d. Considerar al capital humano como el principal recurso de la organización
- e. Generar y promover la cultura de la calidad, valores y corporativismo
- f. Liderar con la responsabilidad de gestionar el personal de manera profesional y de forma integral.

A pesar de los esfuerzos por la modernización de la administración pública en lo concerniente al desarrollo de su capital humano y considerando que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos es una parte importante de la Nueva Gestión Pública, en general no se ha tenido un cambio significativo y generalizado, pues sus resultados en cuanto a eficacia y legitimidad no han sido los esperados, además de que su impacto ha sido desigual en las distintas administraciones públicas.

En los últimos 20 años, en México el cambio del poder en la alternancia, no ha favorecido del todo la eficacia y la eficiencia de los servidores públicos y por lo contrario los cambios drásticos en los mandos directivos muchas veces han provocado inestabilidad en las organizaciones gubernamentales, pues se carece de una gestión de capital humano sistemática que adopte modelos de selección y contratación formales y estandarizados y que además promueva la consecución de la carrera dentro de las organizaciones gubernamentales. Por tanto, no se han tomado en cuenta los procesos y mecanismos que hacen que el servidor público tenga una actuación suficientemente adecuada a las demandas de la sociedad.

En este contexto, esta investigación centra su enfoque en el capital humano dedicado al servicio público, en su formación académica profesional y la eficiencia y efectividad de su desempeño.

2.2. Consideraciones Generales de la Administración Pública en Nuevo León

En Nuevo León específicamente, lugar en donde se centra este estudio, algunos eventos políticos y sociales han marcado el rumbo de sus administraciones públicas y a continuación se hace un recuento breve de éstos en la época contemporánea a fin de situar el fenómeno en el lugar de donde se emana.

Uno de los hechos más sobresalientes de la evolución de la administración pública lo constituye la creciente especialización de la misma durante el período comprendido de 1967 a 1973 bajo la gubernatura de Luis M. Elizondo Farías. En este tiempo el desarrollo económico del país presentó una desaceleración negativa y miles de jóvenes profesionistas no encontraron trabajo dentro de sus áreas de conocimiento. Esta gestión estuvo marcada por conflictos sociales principalmente universitarios, por lo que el gobernador buscó dar autonomía a la Universidad respecto al gobierno, una de las acciones cruciales en los cambios administrativos de la época. Se realizaron muchas obras públicas, un nuevo aeropuerto, se aumentaron los impuestos y se le dio impulso al crecimiento económico de Nuevo León. Cambios en la Educación, Seguridad y muchas otras áreas de gobierno se suscitaron durante esa época provocando que la administración pública creciera en tamaño y complejidad lo que arrojó que se creara la primera Ley orgánica de la Administración Pública.

En el siguiente sexenio bajo el mando de Pedro Zorrilla Martínez, se marcó un nuevo capítulo en la administración pública local, pues las reformas realizadas lograron un avance hacia un verdadero federalismo de participación y se promovió la descentralización de las dependencias de las secretarías y departamentos de Estado. Respecto a los servidores públicos, las reformas se centraron en que su desempeño fuera ágil, humano y de mejora continua. Cabe mencionar que para ese entonces el gobierno federal había creado la Comisión de Administración Pública en la Secretaría de la Presidencia con la finalidad de diagnosticar el funcionamiento de la administración pública, primer intento de evaluación formal del gobierno. Zorrilla, con gran influencia del entonces presidente Luis Echevarría Álvarez con quien trabajó directamente tenía una fuerte inclinación hacia la reforma administrativa, pues la vivió de cerca desde su desempeño en el gobierno federal, demostró desde el inicio de su gobierno, que habría de darse un cambio en las nuevas formas de ser y de actuar de la administración pública, en donde la bondad y la eficiencia deberían estar siempre presentes.

En términos generales, la reforma apuntaba al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros por parte del Estado y el diseño e implementación de un sistema de personal más completo y justo para los servidores públicos del gobierno estatal (Ortega y Márquez, 2005, p. 298).

Su postura era contundente, habría que hacer un programa de mejoramiento en la administración enfocado a la eficacia, lo que correspondió a una nueva forma de entender los negocios públicos, por llamarlos de esa manera. Y aunque casi todo su esfuerzo se centraba en la organización institucional, sí se hizo hincapié en reforzar una administración que brindara a los ciudadanos una atención eficiente en los trámites y en los servicios de las dependencias a su cargo por lo que implicó no solo

reformas estructurales sino también de procedimiento y del personal como los servidores públicos estatal (Ortega y Márquez, 2005).

Nuevo León fue el primer estado del país que consiguió levantar un censo completo del personal de servicio estatal, lo cual pudo ser sustento para evaluaciones y prestaciones atendiendo a una mayor justicia laboral estatal y se instaló la Dirección de Personal al Servicio Público para tener la estructura necesaria para dar mayor aprovechamiento al capital humano, al que consideraba como la base y sustento primordial de la administración pública (Ortega y Márquez, 2005).

En esa Dirección, había dos departamentos, el de Selección y Capacitación y el de Evaluación de Puestos, con la finalidad de establecer la carrera administrativa y promover a los funcionarios y empleados, nombrados de esa manera en ese tiempo. Estas acciones dieron paso a la creación del Instituto de Administración Pública de Nuevo León, una asociación civil apoyada por el gobierno que tenía como objetivo mejorar la relación entre los servidores públicos y el pueblo a quien deben servir. En ese mismo sentido se implementan terminología como técnicas, organización, mecanismos, vocación de servicio y contexto político, social y económico como parte de las nuevas políticas públicas de mejoramiento del desempeño.

Como parte de las acciones de ese Instituto, se promovieron la formación de funcionarios estatales y municipales, se impartieron cátedras universitarias y se becó a jóvenes nuevoleonenses en posgrados en el extranjero, beneficio que gozó en ese momento el también ex Gobernador Natividad González Parás. Se creó la maestría en Administración Pública que se impartió por primera vez en la UANL.

Durante la gubernatura de Alfonso Martínez Domínguez de 1979 a 1985, el enfoque fue la redefinición económica y urbanística del estado. La Administración Pública debería ser dinámica y responder a los retos de la cambiante sociedad. Se distinguió por la realización de manuales técnicos de operación a fin de medir y evaluar la efectividad de los sistemas administrativos, pero sin mucho énfasis en la actuación en el desempeño, pero el gobernador hace propios los ideales del entonces presidente José López Portillo en cuanto a mejorar los empleos, mejorar la capacitación y ser más productivos en el sector público.

En el período gubernamental siguiente, Jorge Treviño de León, se distinguió por la modernización y la internacionalización de su gobierno algunas de las características de su gestión fueron, la exportación industrial, el abasto de agua y la creación de un sistema de parques entre muchas otras, y respecto al desempeño de los servidores públicos, pugnó por centrar los esfuerzos en una administración más eficiente, ágil y moderna.

Impulsó una Nueva Ley Orgánica de la Administración Pública y entre sus finalidades se puede detectar el orden administrativo y la eficaz atención de los servicios públicos en donde se incluía servir mejor a los ciudadanos, aparece el término simplificación administrativa y la inclusión de la ciudadanía en los procesos. También se distinguió por el uso de la tecnología y sistemas computacionales.

Sócrates Rizzo García y Benjamín Clariond Reyes-Retana fueron los gobernantes siguientes los cuales centraron sus esfuerzos en la búsqueda de la recuperación económica. Se redujo el aparato gubernamental y con respecto al desempeño de los servidores públicos, se instaló un sistema de evaluación y control de la gestión y se estudiaron programas de modernización administrativa. Este sexenio sufrió de crisis

severas y la interrupción de las funciones del gobernador por lo que el siguiente se concretó a resolver los problemas más urgentes y así dar fin a ese ciclo político. En esa última parte del sexenio el gobernador interino trató de que los servidores públicos en todos los niveles hicieran un mejor manejo de los recursos, promoviendo la eficiencia en la operación gubernamental.

Como una nueva forma de gobernar la alternancia se dio cita en Nuevo León en otro gobierno compartido en primer lugar por Fernando Canales Clariond y en segundo término por Fernando Elizondo Barragán, quienes dieron un sello propio a la administración sobre todo con una visión empresarial dada la condición y experiencia en el sector privado de éstos líderes políticos.

En este tiempo, más que el enfoque a la eficiencia se realizó una intensa campaña y medidas tendientes a la actuación honesta de los servidores públicos, combatir la corrupción a través de la simplificación y transparencia fueron características de lo que debería ser el desempeño de los servidores públicos. El control, la evaluación de la gestión pública y sus actores fue prioridad durante esos seis años. Se promovieron esquemas de reconocimiento a la labor pública y se diseñaron tabuladores salariales con el objetivo de hacer más justas las retribuciones.

En el sexenio anterior al presente, el Gobernador José Natividad González Parás guio sus esfuerzos en el rediseño de la administración pública, así como en la planeación estratégica. El poder regresó al partido que por tradición había sustentado el puesto de gobernador en Nuevo León y este Estado había logrado dar pasos hacia la consolidación de una ciudadanía madura, participativa y consciente de sus derechos políticos y sus deberes cívicos. Este gobernador fue, entre otros cargos, presidente del Consejo directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

(CLAD) por lo que siempre tuvo la visión de mejorar la administración pública en todos los aspectos de la misma, en donde el desempeño de los servidores públicos debería de estar caracterizado por ser honesto, transparente y apegado a la ley. Tuvo la intención de volver a su personal más profesional, competitivo, eficiente y eficaz, para que tuvieran la capacidad de enfrentar los retos que demandaba en ese tiempo la sociedad.

A pesar de todos los anteriores esfuerzos, declaración de acciones y promulgación de leyes tendientes a la mejora de la administración pública, aun no hay algún método estandarizado por medio del cual, se verifique si los servidores públicos se desempeñan con eficacia y efectividad a pesar de que en las administraciones anteriores se realizaron algunos intentos por medir dichos valores. Tampoco se encontraron evidencias del establecimiento de medidas para obtener datos sobre los mecanismos que las desencadenan y mucho menos si la preparación académica profesional de los servidores públicos sirve o no como mecanismo para lograr la eficiencia y la efectividad, fenómeno por el cual se desarrolla esta investigación.

A continuación, se describe de manera general cómo estaba conformada la administración 2009-2015 en Nuevo León, con la finalidad de conocer su estructura pues es en donde se realizó el trabajo de recolección de datos tanto cuantitativo como cualitativo, para responder a las preguntas de investigación.

2.3. Estructura de la Administración Pública en Nuevo León

Situando el problema de investigación en el Estado de Nuevo León, hace necesario explicar cómo estaba conformada la Administración Pública en el período comprendido entre 2009 y 2015, de qué manera se ejerció, por ello, a continuación, brevemente se dan detalles de su situación del sexenio pasado. El Gobierno del Estado de Nuevo León durante ese tiempo estuvo liderado por el Lic. Rodrigo Medina de la Cruz, Gobernador Constitucional del Estados de Nuevo León, quien hizo uso del poder ejecutivo siendo elegido por mayoría en la votación correspondiente.

La organización del Gobierno del Estado se compone del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. En el primero, el gobernador es la máxima autoridad y esta se divide en; Administración Central donde quedan albergadas la Secretaría General de Gobierno, la de Seguridad Pública, Procuraduría General de Justicia, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, Secretaría de Educación, Secretaría de Salud, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Obras Públicas, Oficiala Mayor de Gobierno, así como el Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Nuevo León. Además, el gobierno contiene dentro de su esquema organizacional, dependencias administrativas paraestatales compuestas por organismos públicos descentralizados y por fideicomisos públicos, en recientes fechas algunos de estos, han sido reestructurados.

Por otra parte, se encuentra el Poder Legislativo encabezado por el H. Congreso del Estado de Nuevo León y bajo este, la Auditoría Superior del Estado de Nuevo León. Y también forma parte del Gobierno Estatal el Poder Judicial, cuya máxima autoridad es el H. Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Judicatura. Además, existen organismos autónomos como la Comisión de Acceso a la Información Pública del

Estado de Nuevo León, la Comisión de Derechos Humanos, el Tribunal Electoral del Estado de Nuevo León y la Universidad Autónoma de Nuevo León, entre otros.

En todas las dependencias de gobierno, laboran servidores públicos que prestan sus servicios de diferente manera, orden jerárquico y condición administrativa y legal, con diferentes cargos, responsabilidades y tareas. En este contexto se encuentra localizado el problema de estudio de esta investigación.

Durante el transcurso de la segunda etapa del estudio se vivió un cambio importante dentro de la administración pública, el período de término de la administración 2009-2015, el tiempo electoral para la promoción de los candidatos para la siguiente administración, la correspondiente votación y la toma de protesta de un nuevo gobernador del Estado de Nuevo León. Fue así como el Ing. Jaime Heliodoro Rodríguez Calderón, fue elegido para el período 2015-2021. Por primera vez en el estado, un candidato independiente, ganó las elecciones. Al tomar posesión, los cambios de forma y fondo comenzaron a notarse, siendo uno de los más relevantes, la propuesta ante el Congreso del Estado de una nueva estructura administrativa. La cual, hasta el momento de término de este estudio, se encuentra en proceso de aplicación, toda vez que fuera publicada en dos partes en el Diario Oficial. Los cambios en la estructura gubernamental, obedecer principalmente al objetivo de adelgazar el aparato burocrático con fines de optimización de recursos económicos.

Se pudo analizar, que independientemente de los cambios de estructura administrativa, este estudio guarda vigencia, pues el fenómeno a investigar sigue siendo palpable y más aun con las nuevas designaciones de puestos de primer nivel, que continuaron, tal y como en sexenios pasados, siendo parciales en cuanto a la selección de capital humano, sus perfiles, sus antecedentes académicos y la relación

que guardan con las responsabilidades de sus funciones dentro de la administración pública. Por tal motivo, continúa siendo útil el estudio y la resolución de las preguntas de investigación.

También se hace notar que, dentro de la nueva administración, muchos de los puestos han seguido siendo ocupados por el mismo personal al menos, en el segundo y tercer nivel de la jerarquía organizacional.

CAPÍTULO III.

EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

3.1. La Educación Superior en México

La educación superior en México ha pasado por muchas etapas, cambios y procesos de mejora, su papel en la sociedad siempre ha sido de gran influencia en el ritmo del desarrollo y crecimiento. Así lo demuestra su historia que se ha marcado por las diferentes etapas de la propia evolución de este país, por tal motivo y como parte del contexto del problema de investigación y con la finalidad de comprender la situación actual de la educación superior, a continuación, en este capítulo, se destacan los principales sucesos que traen hasta la actualidad la secuencia de sucesos que ha conformado el sistema educativo del nivel superior.

Los primeros registros de acciones educativas en México obviamente no tienen sus inicios durante la colonización española, sino que al igual que la cultura europea, los mayas practicaban disciplinas como la arquitectura o la escultura, matemáticas o astronomía, mientras que los aztecas en el año de 1519 mostrando pleno florecimiento cultural daban muestras de su gran talento para la economía, política y conocimientos técnicos entre muchas otras áreas del conocimiento.

Sin embargo, la primera gran marca histórica sin lugar a dudas fue la introducción de una nueva estructura legal por parte de los españoles. El sincretismo que se iniciaba daría lugar a un sin número de cambios en todos los ámbitos de la vida de los mexicanos, pero principalmente el crecimiento de la población trajo consigo el perfeccionamiento administrativo y las políticas educativas, ambos aspectos de gran relevancia son precisamente el objeto de estudio de este trabajo.

Los principales objetivos de los colonizadores fue cambiar sus creencias a la religión católica y además educar a los indígenas de tal forma que se replicaran usos y

costumbres españolas, por ello la educación estaba a cargo de la iglesia. Es así como Pedro de Gante, franciscano funda la primera escuela de América en el año de 1523 situada en Texcoco y dedicada al aprendizaje del idioma español para los indígenas, tres años más tarde, Fray Martín de Valencia, funda en el monasterio de San Francisco el Colegio de San José de Belén de los Naturales en la cual se enseñaban artes y música, oficios como; la carpintería, zapatería, sastrería y tallado en piedra, además de lectura, escritura y gramática latina. Este colegio llegó a ser un modelo de la educación mexicana durante la época colonial.

Poco después en 1536 el primer virrey de México Antonio de Mendoza, fundó la primera institución dedicada al educación superior del Nuevo Mundo a la que llamó Santa Cruz de Tlatelolco y este fue el inicio de una seria determinación de propagar la educación superior en varios lugares de México, pero el esfuerzo más destacado y que marca la época del impulso a este nivel educativo lo fue sin lugar a dudas la Real y Pontificia Universidad de México en 1551 e inaugurada oficialmente en 1551 la cual permaneció durante 400 años como la más notable de México. La metodología de la universidad y la conducción de sus programas seguían siendo tradicionalistas, la defensa del dogma era considerado superior al descubrimiento de la verdad.

A pesar de que conservó siempre su carácter medieval y no estuvo dispuesta a ampliar la gama de conocimiento hacia otras áreas de estudio, comparativamente tenía más de 8 mil estudiantes de nivel licenciatura graduados y muchos más habían asistido a sus aulas cuando el Colegio de Harvard, primera universidad de los Estados Unidos, fue fundado en 1636. Y para la época de la independencia mexicana la Universidad de México había otorgado alrededor de 1200 grados de doctorado y maestría y 30 mil de licenciatura.

Es así como la historia habla de la grandeza e importancia que la educación superior revistió la cultura mexicana, la apropiación del conocimiento significó el equilibrio económico y social, pero además procuró la formación de líderes que guiarían la vida de este país.

Se puede decir que fue una época brillante para la educación mexicana y que el desarrollo de la misma auguraba grandes éxitos en todos los ámbitos de la vida, sin embargo, dichos esfuerzos no prosperaron con la misma intensidad en los siglos XVII y XVIII quedando la estructura educativa rezagada ante las necesidades y problemáticas del contexto socio-histórico.

México como algunos otros países de América Latina, estaban dedicados a restablecerse ante el paso de las devastadoras revoluciones que habían sesgado el crecimiento educativo. Durante independencia de México, la educación estuvo prácticamente paralizada, la inestabilidad del país tocaba también al ámbito educativo y una institución podía ser abierta por una administración y ser cerrada por la siguiente.

Las administraciones públicas, como hasta estos días, podían determinar el futuro de la educación en cuanto a esencia y/o infraestructura, pues constitucionalmente la educación estaba y está en manos de los gobiernos. De hecho, el Congreso tenía facultades para determinar qué tipo de escuelas se instalaban, que áreas de estudio se impartían y sobre todo vigilaba que se enseñara sin perjuicio de la libertad de las legislaturas o estados o sus administraciones.

Un acontecimiento trascendental para la educación fue la creación de la Dirección Educativa en México suceso que ocurrió en el año de 1858 a raíz de la creación de la

Constitución de 1857 La Reforma bajo el liderazgo de Don Benito Juárez, en la cual la educación se promulgaría como obligatoria, gratuita y laica. A partir de esa época se sentaron las bases para hacer de la educación un constante movimiento popular y que siguió hasta el siglo XX.

En la era moderna, la preocupación por dar educación a todos los mexicanos surgió desde los primeros años del régimen porfirista y la Universidad Nacional de México fue reabierto luego de haber sufrido varios cierres y en el año de 1910 logró volver a funcionar. En las décadas de 1920 y 1930 a pesar de las dificultades políticas del país, la educación siguió avanzando, por lo cual el registro histórico indica que había 125 instituciones de educación superior de las cuales el 38% era particular alcanzando una matrícula de cerca de los 250 mil estudiantes de los cuales 14% ocupaban un sitio en las escuelas particulares.

La política educativa implementada por la administración presidencial de Lázaro Cárdenas (1934-1940) fue impugnada por un amplio sector de universitarios del país. Ante la imposibilidad de llegar a puntos de vista comunes con la comunidad universitaria el Gobierno de la República decidió implementar una política de educación superior al margen de aquélla. El artículo tiene el propósito de mostrar algunos aspectos de la política de educación superior e investigación científica implementada por el régimen cardenista a través del Consejo Nacional de la Educación Superior y la Investigación Científica, CNESIC. Este relato muestra la emergencia de una institución y una estrategia educativas en momentos en los que existía una disociación entre la mayoría de los universitarios y las autoridades del país. Las diferencias entre estos dos sectores mostraron la confluencia de dos proyectos educativos que pusieron a discusión el papel del Estado en la organización y administración de las instituciones universitarias. Este gobierno tuvo como característica una relación conflictiva con

autoridades y amplios sectores de la Universidad Autónoma de México cuya fundación surgió en 1910.

En este trabajo se hace un breve recuento de estos hechos, así como del origen y organización de la Universidad Nacional de México por haber sido ésta la primera en México en contemplar albergar una carrera profesional relacionada con la administración pública.

Como se mencionó en 1910 se funda la Universidad Nacional de México, a la cual aún en estos días se llama máxima casa de estudios, declaración que también ha sido adoptada por otras universidades del país (Gutiérrez, 2009).

La construcción de esta universidad se debe a Justo Sierra Méndez, profesor de la Escuela Nacional Preparatoria y Secretario del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes durante el último período presidencial del Gral. Porfirio Díaz. El objetivo era claro según Sierra “mexicanizar” el conocimiento. Fue entonces que procedió a definir los ejes bajo los cuales se organizaría y se operarían sus funciones.

Su papel educativo, así como la autonomía y la libertad de cátedra como el carácter estrictamente laico de la enseñanza y la participación de su alumnado fueron valores que se establecieron desde sus orígenes (Gutiérrez, 2009).

Año con año se fortaleció institucionalmente y fue tomando un papel preponderante en la sociedad académica mexicana, cada vez incrementando el número y variedad de oferta educativa como multiplicando su matrícula.

3.2. La educación superior en México y la Preparación Académica Profesional en Ciencias Políticas y Administración Pública

Fue hasta el año de 1951, que el Consejo Universitario aprobó la creación de la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, incluyendo cuatro planes de estudios o carreras profesionales; Licenciatura en Ciencias Sociales, Licenciado en Ciencias Políticas, Licenciado en Ciencias Diplomáticas y Licenciado en Periodismo.

Este fue el primer logro dentro de la educación superior de preparar profesionalmente a individuos que potencialmente pudiesen incursionar en el desempeño de las actividades propias de las instituciones educativas.

Para contextualizar el presente estudio, es necesario apuntar los orígenes de la Universidad Autónoma de Nuevo León, pues es en este Estado en donde se desarrolla la presente investigación.

Actualmente la Universidad Autónoma de Nuevo León tiene oficialmente 80 años de existencia, aunque algunos años antes comenzó a operar como institución educativa de educación superior con al menos cuatro escuelas y hasta la fecha ha contribuido al desarrollo industrial y tecnológico del estado, la región y el país.

Así como la Universidad Autónoma de México, cuya creación fue promovida por Justo Sierra, fue también este personaje que propuso la regionalización de la educación labor que continuó en los años 20s el Secretario de Educación Pública José Vasconcelos., sin embargo, fue más tarde la cristalización de su creación debido a las crisis políticas y económicas de la época.

Al incrementarse la población escolar del nivel educativo medio, escuelas técnicas y profesionales, así como la huelga de la Universidad Autónoma de México en 1929 fueron detonantes para su oficialización haciéndose más grande la necesidad de crear un centro de enseñanza en Monterrey.

En 1933 funcionaban cuatro facultades y seis escuelas con una matrícula de 197 alumnos de licenciatura y 229 de bachillerato. Fue así como la escuela de Medicina, la de Derecho, Ingeniería Civil, Química y Farmacia, además de la Normal, el Colegio Civil, Álvaro Obregón, Pablo Livas, Enfermería y Obstetricia hacían historia en la localidad y el país.

Más adelante en los años 40s la universidad comenzó a sufrir una transformación durante el régimen del presidente Manuel Ávila Camacho, dando inicio a un movimiento muy importante científico y cultural, entonces se crearon nuevas facultades y escuelas como la de Ingeniería Mecánica, Arquitectura y Ciencias Químicas y más adelante en los años 50s, las facultades de Filosofía y Letras, Ciencias Físico-Matemáticas, Ciencias Biológicas) y Agronomía estas últimas gracias a los esfuerzos del doctor Eduardo Aguirre Pequeño.

En los años 60, se suscita un parte aguas de su funcionamiento logrando el movimiento de autonomía dando nuevos aires universitarios y pasando a una transición que entre los años 70s y 90s se consolidan fuertemente alcanzando un significativo avance académico y científico. Se fortalecieron las áreas de docencia e investigación, diversificación de carreras, modernos edificios y laboratorios, así como la inclusión de la tecnología moderna fueron grandes cambios benéficos para la expansión universitaria.

Y no es sino hasta el año de 1982, que se creó la facultad de Ciencias Políticas, junto con otras más dentro de la unidad Mederos propiedad de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Desde sus inicios la carrera de Ciencias Políticas y posteriormente la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública ha estado relacionada fuertemente con la historia social del estado y del país.

Al derredor de 20 años de diferencia con la Ciudad de México, en Nuevo León se empezaron a impartir las clases dedicadas a formar potenciales servidores públicos o personas dedicadas a la administración pública.

El Colegio de Ciencias Políticas comenzó a operar en 1975, ofreciendo la carrera de Licenciado en Ciencias Políticas cuyo programa de estudio contaba de ocho semestres y 44 materias. Actualmente la facultad ofrece dos carreras profesionales, una especialización y posgrados tanto en el área de Relaciones Internacionales y Diplomacia como especializados en Ciencias Políticas.

No se cuenta con información sobre el seguimiento de sus egresados en cuanto a qué tipo de empleo ejercen o si éste tiene relación con el servicio público, pero si se puede afirmar que a pesar de existir la oferta educativa especial para la formación de individuos al servicio público, para los gobiernos mexicanos actuales, no es fundamental que sus empleados cuenten con la preparación profesional especializada en administración pública o aspectos relacionados (Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, 2011).

CAPÍTULO IV.

LA PREPARACIÓN ACADÉMICA DE NIVEL SUPERIOR

El papel de la educación en el desarrollo de todas las sociedades y naciones, es determinante para los procesos de cambio, la calidad de vida y las demandas de crecimiento y progreso social, económico y cultural. Todos los esfuerzos por sistematizarla y hacerla operativa y fundamentalmente congruente ante el vertiginoso avance de las ciencias debe ser prioridad en las políticas públicas de todos los pueblos.

Pero no solo el paradigma de sus más altos fines es lo que está en juego en la actualidad, sino el compromiso de ajustarse en sus más altas metas teóricas y a la más grande aplicabilidad en términos de preparar a las personas con eficiencia y eficacia para que los conocimientos, habilidades y competencias, puedan encontrar expresión y utilidad en los desempeños laborales. En esta parte del estudio, se presentarán los objetivos que racionalmente se considera el deber ser de la formación de nivel superior, en el más amplio sentido de responsabilidad y que han de convertirse en el enfoque y estímulo del desarrollo integral de una nación que forme hombres la mejora continua, dotados de las cualidades que les permitan desempeñarse de la mejor manera en el campo laboral.

4.1. El Objeto de la Educación Superior

La educación superior debe tener como más alto objetivo la promoción por el dinamismo y racionalidad de su estructura, métodos y estilo pedagógico que de manera acorde con la modernidad y la globalización, formen los hábitos y actitudes tales que los seres humanos sean capaces de convertirse en agentes del desarrollo, con creatividad, capacidad de autoaprendizaje, sentido crítico, disciplina y organización en el trabajo, además de sentido de responsabilidad personal y social.

Estos ideales se pueden lograr a través de medios operativos, los cuales garanticen que toda la inversión y esfuerzos por aumentar las capacidades de las instituciones educativas, la promoción en los jóvenes por los estudios de nivel superior y las propias expectativas que éstos tienen al ingresar a este nivel educativo, se vean cumplidas.

A continuación, un cuadro de objetivos fundamentales de la educación superior según Olac Fuentes Molina colaborador de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Educativas de Educación Superior de la República Mexicana, A. C. (ANUIES, 2009)

Tabla 4. Objetivos y Medios Operativos de la Educación Superior

OBJETIVOS	MEDIOS OPERATIVOS
Promover, por el dinamismo y racionalidad de su estructura, sus métodos y su estilo pedagógico, la formación de los hábitos y actitudes que configuren un tipo humano capaz de convertirse en agente consciente del desarrollo (creatividad, capacidad de autoaprendizaje, sentido crítico, disciplina y organización en el trabajo, sentido de responsabilidad personal y social).	<p>1) Analizar los efectos formativos ejercidos por la estructura del sistema sobre el alumnado, en lo que se refiere a las habilidades, hábitos y actitudes que son estimulados o desalentados.</p> <p>2) Diseñar y aplicar un sistema docente que descansa más en la actividad del estudiante que en la labor informativa del maestro y que se oriente a: a) Eliminar la recepción pasiva de información, sustituyéndola por su análisis y comprensivo. Unificar la comprensión de la teoría con su aplicación práctica. c) Convertir al estudiante en elemento activo, por su labor personal, en la búsqueda y organización de la información. d) Entrenar a los estudiantes en el uso personal de material informativo, como condición del autoaprendizaje. e) Estimular la aplicación y proyección de los resultados de la información a nuevos campos de trabajo. f) Relacionar la información impartida con los problemas de cada área que se presentan en nuestro país, y poner a los alumnos en contacto con sus realidades.</p> <p>3) Modificar la reglamentación de las instituciones del sistema para reducir la importancia de los requisitos formales, y destacar con claridad que los objetivos centrales son el aprendizaje y la formación personal.</p> <p>4) Modificar los sistemas de evaluación de conocimientos para valorar, junto con el aprendizaje, el logro de habilidades y</p>

	<p>hábitos positivos, que propicien una educación continua.</p> <p>5) Formar y reentrenar al personal docente que ha de orientar la enseñanza bajo los principios anteriores.</p> <p>6) Aplicar los métodos y medios de enseñanza que contribuyan a la realización de los anteriores criterios.</p>
<p>Adecuar la estructura de su producto por áreas de conocimiento a las necesidades del desarrollo integral. En este sentido deberá evitarse el ajuste mecanicista a las demandas de mano de obra de un momento determinado, procurando satisfacer, en forma amplia y dinámica, las necesidades del desarrollo.</p>	<p>1) Estimar la forma de distribución de la matrícula por áreas de conocimiento, conforme su tendencia histórica y perspectivas previsibles.</p> <p>2) Realizar, en colaboración con los organismos competentes, los estudios que permitan un conocimiento seguro de las demandas de recursos humanos del país, en grandes áreas y a plazo corto y medio.</p> <p>3) Diseñar y aplicar los mecanismos de regulación de la matrícula que permitan neutralizar las presiones sociales espontáneas que operan sobre la elección de carreras y lograr una distribución por áreas de estudio más racional, en función a las demandas del desarrollo y la estructura del empleo.</p>
<p>Proporcionar al alumno la información de mayor calidad y actualidad, para lograr y preservar el proceso de desarrollo autónomo de la nación.</p>	<p>1) Determinar el tipo y cantidad de información necesarios para el ejercicio eficiente de cada profesión, en el marco de la realidad actual y previsible de nuestro país.</p> <p>2) Analizar el contenido y las secuencias de la información que actualmente se imparte en las instituciones del país, para determinar el grado de ajuste existente con las conclusiones del punto anterior, y realizar de inmediato los programas de actualización que resulten necesarios.</p> <p>3) Establecer los mecanismos institucionales que permitan el flujo, hacia la docencia, de la información sobre el desarrollo de la ciencia.</p> <p>4) Establecer los mecanismos institucionales que permitan la</p>

	<p>auto-evaluación y superación constante de la calidad del material informativo utilizado en la enseñanza.</p> <p>5) Diseñar y aplicar los métodos de transmisión del conocimiento de mayor eficacia, que permitan distribuir la información de mayor calidad al mayor número de personas en el menor tiempo posible.</p>
--	--

Fuentes Molina (2009) Revista ANUIES

La relación entre el desempeño laboral y la educación de nivel superior es crucial en todas partes, sin embargo, los métodos de preparación son tan diferentes como diversidad de culturas y países hay. En general los estudios superiores enfrentan tres desafíos primordiales; expansión, diversificación y masificación. La primera se refiere al aumento del número de estudiantes que desean ingresar a este nivel educativo y por otra parte la infraestructura y capacidad que tiene un país para ofertarla. La diversificación, se traduce en la división de carreras con que se cuenta y las tendencias a crear carreras profesionales que correspondan al progreso y demandas de capacitación de las personas con relación a la oferta de trabajo existentes en el contexto social y la masificación a la proyección que tengan en las comunidades de estudiantes. En este entorno, es responsabilidad de los gobiernos ofrecer educación eficiente y efectiva que se posea con mayor poder y congruencia al mercado laboral (Altbach y McGrill, 2000)

Educación Superior en el Siglo XXI; Diseño Global y Respuesta Nacional (2000) Buenos Aires. ISBN 950786-250-1. Editorial Biblos.

Los objetivos actitudinales de la educación superior están representados por los valores morales y ciudadanos, en cuanto a la capacidad de servir, convivir y compartir los conocimientos adquiridos para bien de la sociedad.

La relación que debe guardar la educación superior y el desempeño laboral no es un concepto limitado a la mecanización, pues hacer que las personas coincidan con los trabajos no es tarea fácil, pero las universidades tienen la obligación de ser tan especialidades como áreas del conocimiento existen, pero a la vez, tan amplias que sus egresados logren la vinculación eficiente y efectiva de la aplicación de los conocimientos adquiridos con liderazgo, objetividad y responsabilidad.

La pertinencia es inminente para que las instituciones productivas y administrativas, procedan de tal manera que sus trabajadores cumplan con los objetivos y se desempeñen de la mejor manera posible a fin de crecer y ofrecer productos y servicios de alta calidad.

La educación superior, según la Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Acción y Visión, menciona que se han dado pruebas contundentes de su viabilidad a lo largo de la historia, también de su capacidad de transformarse y propiciar el cambio y progreso de la sociedad y que debido a su alcance y el ritmo de las transformaciones sociales, debe fundarse en el conocimiento y la investigación y enfocarse en el desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible del individuo, las comunidades y las naciones. Debe enfrentarse a los desafíos y emprender la transformación y renovación de la sociedad contemporánea (UNESCO, 1998)

CAPÍTULO V.

DESEMPEÑO LABORAL EN EL SERVICIO PÚBLICO

5.1. La Profesionalización de la Función Pública

En el ámbito de las Ciencias Políticas y la Administración Pública es conocido que los nuevos modelos de gestión pública surgieron en el Reino Unido para pasar después a terrenos estadounidenses, australianos y neozelandeses para luego propagarse a prácticamente todas partes del mundo. La teoría acerca de la Ciencia de la Administración Pública nace a partir de que Charles –Jean Bonnin la usó por primera vez en 1812 argumentando que la ejecución de las leyes era un asunto necesario sin embargo fue hasta la década de los ochentas que tomó auge. Hoy en día los nuevos modelos de la gestión pública están en boga en países como Francia y México (Guerrero, 2001). Sin embargo, se atribuye al francés Michel Messenet quien planteó la nueva gestión pública e implementó el término *managment* para hacer énfasis en la anti-burocracia como premisa principal. Guerrero (2001), afirma que las ideas de Messenet, están inspiradas fundamentalmente en un estudioso de la administración privada, que concebía ésta de una manera distinta a la tradición fundada por Henri Fayol. Se trata de Octave Gelinier., quien promueve la innovación y la anticipación, así como la aptitud para gerenciar el cambio. (p. 3).

De manera tradicional, el *managment* ha significado la aplicación del análisis de sistemas a la empresa, el cual se aplica de manera amplia y por igual al sector público como al privado. La configuración conceptual de la nueva gestión pública en el contexto contemporáneo tiene su origen en la globalización y responde a la necesidad de sistematizar los procesos de la administración pública bajo un mismo esquema de organización y funcionamiento, siempre respetando las necesidades particulares y el

contexto. El modelo parte de la idea de transformar el aparato burocrático hacia una administración gerencial tratando de hacer una conexión lógica entre principios y resultados (Guerrero, 2001). Por esta razón para esta tesis, la base teórica la constituye dicha teoría toda vez que se estudia cómo los mecanismos de efectividad impactan a los resultados y logros que obtienen los servidores públicos.

Para Loaiza (2004), en la Nueva Gestión Pública se sintetizan seis criterios que orientan su postura y a través de los cuales se pueden explicar con mucha claridad la visión de la teoría. El primero es el Realismo, por medio del cual se sostiene que se deben aceptar que la nueva gestión pública es descentralizada y reguladora. El segundo criterio es la Selectividad, que implica que las entidades de gobierno seleccionen estratégicamente sus políticas y programas claves tomando en cuenta la propia capacidad real y coherencia en el cumplimiento de los compromisos que toma. La Flexibilidad y la Transparencia también son criterios que la Nueva Gestión promueve debido a que la primera favorece la participación de todos los actores de una sociedad para solucionar juntos los problemas y la segunda promueve la incorporación de métodos y procedimientos, actitudes y valores que garanticen al ciudadano el conocimiento de la gestión pública lo que debe propiciar una mayor eficiencia y eficacia en el logro de los más altos objetivos de la institución.

El autor menciona dos criterios que son fundamentalmente importantes para el tema de investigación el Énfasis en Resultados y la Autonomía con Responsabilidad, que significa básicamente que los resultados son más importantes que las acciones, que debe propagarse la cultura de la evaluación, calidad y oportunidad y que los funcionarios públicos deben tener presente en todo momento los resultados finales de su gestión y que la claridad en los objetivos debe ser clara y enfocada en lograrlos (Loaiza, 2004).Y por su parte, las organizaciones políticas deben definir sus estrategias

dejando claros los perfiles de las personas que necesita la institución y pensar si los objetivos son encargables a los funcionarios existentes (Montañés, 2007).

Para cualquier tipo de desempeño laboral, el valor del capital humano y su forma de desenvolverse en sus funciones y responsabilidades es de gran trascendencia y tiene un papel muy importante en cualquier ámbito pues son el motor de toda organización pública o privada. La eficiencia, eficacia y ética en la función pública deben ser prioridades en las cuales se tome base para la asignación de servidores públicos.

Los recursos humanos en la función pública con sus conocimientos, habilidades y actitudes significan la parte fundamental para que los gobiernos logren sus objetivos. Por ello disponer de capital humano competente, actualizado y con un nivel de capacitación acorde a sus funciones es primordial para la gestión pública (Bossi, Fuertes y Serrano, 2001).

En un estudio realizado por Alarco (1993) se encontró que la falta de calificación del personal, la falta de definición de responsabilidades y funciones y la visión a corto plazo entre otras cosas, son algunas causas de que las organizaciones gubernamentales no logren sus objetivos.

A través de entrevistas acerca del papel de las instituciones se pudieron descubrir algunos indicadores de la propia función del servidor público y cómo éste llega a ser tan importante que impacta en la gobernabilidad. En dicho estudio se asienta que colocar la administración de recursos humanos en un lugar prioritario de la agenda, es parte fundamental para hacer que funcione adecuadamente el aparato gubernamental además de que las asignaciones verticales deben desaparecer para dar paso a la toma de decisiones cuyas prioridades vayan encaminadas a la atención de la promoción de

la participación de grupos de calidad, a la transparencia organizacional y al seguimiento de la moral del trabajo principalmente (Alarco, 1993).

Comentan Alanís y Gutierrez (2010), que “en la búsqueda de nuevos modelos organizativos, lo gerencial se ha introducido al debate contemporáneo de la administración pública” (p.10). Esto surge por la imperiosa necesidad de generar gobiernos más eficaces y eficientes, capaces de estar cercanos a los ciudadanos o usuarios y sobre todo enfocados a resultados. Por ello, las tendencias hacia la Nueva Gestión Pública se han convertido en palanca de cambio en muchos países, sin embargo, en México falta mucho por implementar, no obstante, en el campo de la educación y la docencia, en la actualidad ha tomado mayor auge que nunca. Es así como por ejemplo, la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León, como en algunas otras del territorio nacional, en sus planes de estudios tanto de licenciatura como de posgrados relacionados con la Administración Pública, hacen hincapié en la teoría de la Nueva Gestión Pública, para generar el análisis y la reflexión acerca de las políticas públicas tendentes a la modernización administrativa de las organizaciones de gobierno así como de la profesionalización de la burocracia (Alanís y Gutierrez, 2010).

La Nueva Gestión Pública y sus premisas están representando el encuentro entre el sector privado y el público, tomando de cada ámbito lo más significativo, pero sigue teniendo dificultades que sortear que se derivan precisamente de las dos culturas antes mencionadas.

A continuación, se presenta una tabla que contiene los elementos más significativos que permiten exponer la lógica de la Nueva Gestión Pública, Michel Crozier (citado en Alanís y Gutierrez, 2010), menciona la presencia de los siguientes rasgos esenciales.

Tabla 5. Rasgos Esenciales de la Gestión Pública.

Innovación versus racionalización	La capacidad de innovar es la principal cualidad por encima de la capacidad de racionalizar. Si bien los métodos racionalizan son necesarios la innovación constituye el motor que revoluciona los productos y servicios y propicia el acercamiento a las necesidades de los clientes o usuarios.
Calidad versus cantidad	Sin dejar de considerar a la calidad como el indicador clásico del cumplimiento, la calidad se asume como el detonador de las innovaciones y el mecanismo más idóneo para comprender las necesidades de los usuarios.
Interés por los recursos humanos	Se reconoce el valor y transcendencia de las personas que integran la organización al ser el elemento que garantiza el cumplimiento de las misiones organizacionales. Advierte que es imposible tener servicios sin prestatarios de servicio dispuestos a ofrecerlos.
La inversión inmaterial	Se refiere a toda aquella inversión en las personas, en el sistema de relaciones y en la cultura y su papel en el desarrollo de la capacidad para innovar, de crear nuevos servicios y de conseguir una calidad cada vez mayor. A diferencia de la inversión material, la inversión inmaterial persigue el aprendizaje individual y colectivo de la organización.

Fuente: Crozier (1996), citado en Alanís y Gutierrez, (2010, p.11).

Al final de todo, la Gestión Pública cumple con la misión de ser el mejor camino para mejorar la administración pública, pues asume un carácter estratégico y prospectivo que hace mucha falta para las organizaciones gubernamentales sobre todo en México.

Para efecto de este trabajo, la parte más relacionada de la teoría de la Nueva Gestión Pública es el interés por el capital humano, en donde, como se muestra en la tabla antes presentada, particularmente se reconoce por su valor y transcendencia como parte fundamental de la organización pues son éstos en quienes recae la responsabilidad del cumplimiento de las misiones, visiones y objetivos trazados.

CAPÍTULO VI. CAPÍTULO VI.

EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SERVICIO PÚBLICO

6.1. El Capital Humano y los Mecanismos de Eficacia y Eficiencia en el Desempeño Público

Este capítulo aborda los constructos relacionados con el ámbito de los servidores públicos, la evolución y desarrollo de los mismos, que en la tendencia moderna de la teoría de Nuevos Diseños Organizacionales de las Instituciones se nombra como capital humano, antes llamado recursos humanos. Para efecto de este trabajo, se utilizará el término capital humano.

Uno de los grandes retos de las administraciones públicas lo constituye sin duda la gestión de los recursos humanos, la búsqueda incansable por organizar esquemas jerárquicos y de funcionamiento, definir perfiles de puestos y sobre todo evaluar el desempeño de los servidores públicos.

El término capital humano, se comienza a utilizar a mediados del siglo pasado y es introducido principalmente por autores como Schultz y Becker con la finalidad de establecer que las organizaciones y su desarrollo dependen del desempeño de sus individuos. Aunque el enfoque es más bien hacia la economía y las empresas, se pueden rescatar las ideas de estos dos autores y contextualizarlas al ámbito público para la comprensión del fenómeno aquí expuesto (Aguilar, 2011).

Schultz y Becker promovieron la idea de que el capital humano es la garantía para el aumento en la capacidad de producción alcanzada a través de las mejoras en las

capacidades y competencias de los trabajadores de tal manera que, a través de éstos se logren los resultados esperados (Aguilar, 2011).

Capital humano se puede definir como los individuos que se encuentran desempeñándose dentro de una organización y que en el pleno uso de sus capacidades y habilidad para adquirir conocimientos trabajan para lograr objetivos y obtener resultados (Aguilar, 2011).

El estudio y explicación de la influencia del capital humano en el crecimiento organizacional desarrollada por Schultiz (1959), tuvo impulso gracias a l desarrollo que Gary Beacker y Jacob Mincer hicieron con ellas. Dichos autores, manifiestan que el capital humano ha sido definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico como: el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica (OECD, 1998).

De acuerdo a esta definición, una de las características esenciales en este concepto se encuentra la acumulación de inversiones anteriores en educación y formación en el trabajo en entre otros factores que aumentan la productividad en el desempeño (Díaz. 2009).

En esta investigación, como capital humano en la función pública se entiende aquellos los individuos que, teniendo las características antes mencionadas, se despeñan dentro de un cargo o puesto en la administración pública, lo cuales ponen en juego dentro de su desempeño, capacidades y habilidades.

Como capacidad se considerará la potencia para el desarrollo de procesos mentales superiores como la memoria, pensamiento y lenguaje y por habilidad la forma en

cómo se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimientos acumulados que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad en sus funciones. Se entiende como productividad de sus funciones, el logro de objetivos y la obtención de resultados (Becker, 1983, citado en Díaz, 2009). El capital humano también es considerado como la capacidad de la producción alcanzada a través de la mejora de capacidades de los trabajadores y que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización (Aguilar, 2011).

Aunque el capital humano constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad son también elementos que la conforman. Por una parte, la innovación es la capacidad de hacer algo que ya existe de mejor manera y empleabilidad se refiere a la posibilidad que tiene una persona para encontrar empleo de acuerdo a sus capacidades laborales, por medio de diferentes fuentes, entre las que se encuentran las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, así como el entrenamiento desarrollado en diferentes puestos de trabajo (Díaz, 2009).

Basado en Shultz (1983), para estudiar la relación de los mecanismos de efectividad y eficiencia del capital humano en el desempeño de la función pública, los dos factores que se tomarán en cuenta en esta investigación son; la educación formal organizada en el nivel superior y los programas de estudio para adultos considerados como extensión. Para este autor, la adquisición de los elementos educativos como el aprendizaje es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde los conocimientos evolucionan de acuerdo al progreso de cada persona (Díaz, 2009).

En este mismo sentido, Becker (1983), define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Dentro de este contexto, la teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: la primera la llama formación general o formativa, que es aquella que se adquiere dentro del sistema educativo formal y por otro lado, la específica, aquella que se adquiere dentro de la unidad de producción o servicio y que permite que el individuo desarrolle su productividad dentro de la organización de acuerdo a las propias necesidades de la misma (Díaz, 2009).

Es necesario señalar que el concepto de capital humano está asociado al conocimiento de las personas, (preparación académica, capacidad y compromiso) y se relaciona con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades personales) e igualmente tiene que ver con la innovación y mejora continua, así como con la dedicación y calidad en la actuación laboral. Todos estos elementos serán considerados como mecanismos de la eficiencia y efectividad en el desempeño de la función pública dentro de este trabajo (Díaz, 2009).

Aunque es necesario identificar todos los mecanismos que intervienen en la obtención de la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral, especialmente para este estudio, el enfoque se centra en uno de los componentes de las competencias, el conocimiento, entendiendo que éste se ha obtenido a través de la preparación académica profesional de los sujetos de estudio.

Tabla 6. Mecanismos de Obtención de la Eficiencia y la Eficacia en el Desempeño.

	Constructo asociado	Referente
Mecanismos de obtención de la eficiencia y la eficacia en el desempeño	El conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirido a través de las experiencias • Capacidad • Compromiso
	Las competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos (Preparación académica profesional: educación superior y posgrado) • Habilidades • Cualidades personales
	Innovación y la mejora continua en la actuación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Dedicación • Calidad

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), describe la gestión y su relación con el capital humano centrándose en los aspectos expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 6. Relación de la Gestión con el Capital Humano

	a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma
Competencias en el desempeño se materializan en:	b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos
Las capacidades de innovar y mejorar se materializan en:	a) Gestión de la diversidad b) Gestión de la colaboración c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad. d) Gestión del aprendizaje e) Gestión del cambio
El compromiso y la motivación, se materializan en:	a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes d) Gestión del clima de trabajo e) Gestión del cumplimiento

Fuente: (Díaz, 2009).

La OTI, (2004) hablando acerca de la teoría del capital humano y otros estudios posteriores, manifiesta que la educación es un bien imprescindible para todo individuo y para la sociedad en conjunto, debido a que amplía las posibilidades de acción y elección y la sociedad en general. El capital humano es definitorio para alcanzar el potencial de las organizaciones (Díaz, 2009).

Otro aspecto de la teoría es que señala que un incremento del capital humano por efecto de la educación no produce efectos inmediatos en la productividad y en la competitividad por ello, es necesario que los individuos reciban una formación académica con bases sólidas de conocimientos, que les permitan ser emprendedores y capaces de ir modificando las dinámicas del desempeño. En otras palabras, la educación formal es un componente importante en el desarrollo del capital humano y por ende de la eficiencia y efectividad en que pueda desenvolverse en el terreno laboral (Díaz, 2009).

Los gobiernos deben delinear políticas públicas en el ámbito educativo formal orientadas a potenciar el conocimiento de los individuos para logra cohesión social y desarrollo productivo sostenible. Sin una relación real y sustancial de las necesidades laborales y los programas de educación superior difícilmente se logrará avanzar en las organizaciones, sobre todo en la administración pública, pues si no se cuenta con individuos que tengan bases formativas sólidas y relacionadas con sus funciones el camino es más azaroso y la competitividad puede no lograrse.

En un mundo globalizado y de gran acercamiento de los mercados, Gómez (2006) señala que, “sin lugar a dudas la búsqueda de ventajas competitivas que permitan situar al país, a la región o a la localidad en mejor posición respecto a otras” (p.165) para generar condiciones que potencien el desarrollo, está sujeto tanto a los

individuos como a las organizaciones y a la medida en que éstos se adapten a dicha circunstancia.

Como un elemento crucial, la empleabilidad se encuentra en alto rango, por ello las nuevas tendencias para la gestión del empleo y los recursos humanos han sido tratados en múltiples estudios tratando de interpretar los cambios sociales, “intentando vislumbrar el futuro de las sociedades y de sus organizaciones” y en todos se ha tomado en cuenta el valor humano como punto central. En su conjunto, los cambios han alterado a las sociedades tanto económica como socialmente, y dichos cambios, han afectado también la estructura de las relaciones en el entorno laboral. Cabe mencionar que como entorno laboral en su conjunto, así como la cultura que los envuelve y por supuesto a los elementos intangibles como; modelos mentales, valores dominantes, pautas de conducta (Longo, 2004).

Los cambios antes mencionados han hecho que se vean afectadas las formas en las cuales los individuos acceden al campo laboral y del mismo modo se han transformado sus propias experiencias sobre el proceso del trabajo y las expectativas que ellos mismos tienen con respecto a éste (Beynon y otros, 2002, p. 298, citado en Longo, 2004).

Actualmente la forma en que una persona se inserta en el campo laboral es muy diversa y está plagada de flexibilidad, muy diferente a las épocas de la revolución industrial, por ejemplo, cuando la modalidad para ser contratado en una industria era prácticamente estandarizada. Se ha debilitado el trabajo estable que en otras épocas caracterizaba el ritmo del empleo, un trabajador aspiraba a encontrar un buen empleo y durar indefinidamente, hoy en día la movilidad es una constante en todos los ámbitos laborales. Esta situación hace que los cambios en la administración de

recursos humanos sean muy diversos y complejos. ¿A quién emplear? ¿Por cuánto tiempo? y ¿Con cuál perfil? Son preguntas que no dejan descansar a los especialistas en capital humano.

El logro del máximo aprovechamiento de los recursos humanos, así como el liderazgo efectivo que ejerzan los directivos es fundamental para avanzar y cumplir con las metas de toda institución, pero sobre todo por el impacto que esto provoca en la economía y sociedad del conocimiento (Drucker: 1994, citado en Gómez, 2006).

La gestión del capital humano se ha visto influenciada por el entorno político y social en todos los tiempos y en la actualidad, a pesar de haber avanzado, se siguen replicando muchos de los esquemas organizaciones y la selección de puestos para cubrirlos aún no están estandarizadas o metodizadas a sistemas que garanticen el cumplimiento de objetivos institucionales.

En algunos casos los responsables o directivos, han desarrollado nuevos modelos de gestión, Gómez (2006) citando a Arias (1998) comenta que “podemos apreciar esta evolución en las definiciones. . . se describe como gestión. . . el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de una organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (p.166). Sin embargo, el mismo autor realiza una crítica a tal aseveración, porque no se considera la circunstancia de la complejidad de “la administración de recursos humanos dentro de la función pública, dejando de lado la flexibilidad y creatividad para cumplir la nueva misión de la gestión de capital humano” (Gómez, 2006, p. 166)

Guerrero (2011), en este mismo sentido, analiza la vinculación entre el ejercicio profesional y la labor científica en la administración pública con el fin de identificar la complementariedad que existe entre ambas cosas, pero sobre todo haciendo alusión al desempeño metodológico por el cual deben de seguir procedimientos establecidos y mecanismos racionales para administrar los recursos humanos dentro del servicio público.

Existe una gran responsabilidad para los investigadores de Ciencias Sociales, hacer suyos los estudios que contribuyan a convertir la administración pública en general y la administración del recurso humano en especial, en un campo de las Ciencias Políticas inmerso en la metodología y sistematización de los mismos, desde la descripción y perfiles de puestos, pasando por la selección de personal, profesionalización para la capacitación, y desarrollo de competencias, hasta la evaluación y evaluación de la función pública de todos y cada uno de los servidores públicos.

La Administración Pública por sí misma ha sido estudiada desde hace mucho tiempo, por ejemplo, “a través de su obra, Taylor propuso transmitir los conocimientos derivados de su experiencia. . . como manantial del saber administrativo” pero no implica un sistema mecánico de transmisión, sino un ejercicio inicial de aprendizaje que inicia con base en el propio entendimiento innato del administrador.

En la actualidad, a partir del 2006, la preocupación por la calidad en la Administración Pública hizo que se reformara la Ley del Servicio Profesional de Carrera en México, y en 2007, fue publicado el Reglamento correspondiente a dicha ley. Con esta acción se presupone que la generación de una dinámica nueva para la función pública en aspectos como la selección y reclutamiento de personal, pertinencia, perfiles de puestos y sobre todo capacitación y actualización (García. 2010).

Aun así, la administración de los recursos humanos sigue siendo un tanto improvisada, pues no es de nadie ajeno que el nuevo ingreso de personal público no siempre se lleva a cabo mediante un sistema metódico de selección, sino mediante prácticas añejas como la recomendación, el compadrazgo y el tráfico de influencias.

Uno de los objetivos del programa de profesionalización y el servicio civil de carrera, es garantizar que el gobierno pueda contar con una administración profesional para lo cual, se tendría que reclutar a servidores públicos que se distinguieran por la capacidad para desempeñara una función en particular, es decir que sea a través del mérito propio y la formación profesional de carrera la única forma de ostentar un puesto dentro de la función pública, evitando así la politización (García. 2010).

Merino (2005; p. 15 citado en García, 2010) menciona que no existe un modelo de servicio civil que pueda servir como una referencia imperiosa o como uno que sea completamente imitable. Más bien, el diseño e implementación de un servicio civil responde a las características particulares ya sea históricas, o de los propósitos o de las restricciones de la época.

Responder a las particularidades de cada administración es entonces uno de los elementos que la propia sistematización de los recursos humanos ha de tener para ser eficiente y acabar con añejas prácticas dentro de la administración pública.

Aunque no existe una receta para resolver el dilema de la estrategia que ha de utilizarse para la administración del capital humano, “no hay atajos que permitan valorar positivamente la gestión de las personas cuando no existe una vinculación de sus políticas con la estrategia organizativa (Longo, 2004).

Por consiguiente, el comportamiento humano puede ser gestionado de tal manera que antes de eso, se generen las condiciones adecuadas a través de que la organización deliberadamente produzca un conjunto de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que se encaminen a estimular determinados comportamientos y al mismo tiempo evitar otros (Longo, 2004).

Por ejemplo, las políticas pueden estar diseñadas para tener en cuenta que para la selección de un determinado puesto se establezca el perfil del mismo y se seleccione a la persona que al menos tenga preparación académica relacionada con su trabajo a fin de garantizar al menos los conocimientos básicos del área en donde ha de desempeñarse. También las políticas internas, pueden modular ciertas prácticas que no favorecen las administraciones, como la selección de personal por designación libre, tráfico de influencias o desconocimiento de perfiles de puestos.

Un desafío más, dentro de la gestión del capital humano en la administración pública es valorar las acciones emprendidas y retomar y consolidar las buenas prácticas, pues a siete años de la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal es imperiosa la necesidad de retomar el tema y perfeccionar el camino hacia la eficiencia administrativa.

La detección de fortalezas y debilidades a fin de reorientar la planeación de los recursos humanos, la cual demanda, para su buen desempeño, el cumplimiento cabal de los objetivos ya que, sin los perfiles adecuados para desempeñar un puesto, no es difícilmente se podrán lograr las estrategias y programas institucionales (Haro, 2007). La experiencia actual, advierte que este proceso de planeación, en la Administración Pública Federal se ha realizado más con base en criterios de orden presupuestal (en los que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha tenido el papel protagónico), que

con fundamento en los principios y requerimientos de ocupación y cargas de trabajo de las dependencias (Haro, 2007, p. 18).

Mucho menos se han tomado en cuenta, aspectos como la preparación profesional, competencias, conocimientos y aprendizajes adquiridos, en ciertas ocasiones se da una vista rápida a la experiencia, en caso de que se cuente con alguna, sin estar asentado formalmente cuál es la persona idónea para el puesto. Así se puede encontrar un médico veterinario dirigiendo un departamento de recursos humanos, un contador público como coordinador jurídico o un agrónomo dirigiendo áreas del sector salud o inclusive una persona sin preparación académica suficiente con puestos de alto nivel directivo o por el contrario, tener a un licenciado en economía contestando las llamadas telefónicas, todo como resultado de una deficiente planeación y carencia de políticas públicas que definan esta situación que afecta en la eficiencia del desempeño laboral.

Alcanzar el éxito a largo plazo en una organización, depende en gran medida de tener y retener a las personas con el perfil de capacidades, habilidades y compromiso institucional en los puestos adecuados y conforme a las exigencias de los objetivos, estrategias y programas a realizarse en un momento dado; es decir, de disponer de personal en cantidad y calidad suficientes conforme a los resultados o productos que se pretendan alcanzar, en cada una de las diferentes áreas que integran la administración y no solamente con base en un criterio de suficiencia o restricción presupuestal (Haro, 2007, p. 18).

Haro, (2007), asienta una conclusión al respecto, afirmando que no obstante los avances logrados en México acerca de la administración de los recursos humanos, aún quedan retos que enfrentar y el cambio radical que se requiere en la forma de

gestionarlos ha de ser modernizando el conjunto de procesos técnicos e implementación de políticas. A pesar de la inercia de la burocracia misma, es indispensable prever la crítica de las instancias endógenas y exógenas que pretenden “mantener la subcultura de la lealtad personal y de la camarilla, pues obstaculizan el avance de la cultura de la responsabilidad” (p. 21), la sistematización y la implementación metodológica de nuevos métodos para la selección, asignación, seguimiento y evaluación de los servidores públicos.

En ese mismo sentido Valverde (2007), menciona que “se necesita una transición de una cultura del manejo del poder y la fricción, con alto grado de discrecionalidad, a una basada en la valoración de resultados, de cooperación, transparente y accesible” (p34).

Dicho cambio cultural al que hace referencia el autor, no puede surgir sin la adecuada planeación y esfuerzo desinteresado para introducir el cambio en las dependencias, pues la mera capacitación y evaluación, no son suficientes.

Existe una gran controversia entre la designación política y la designación por méritos, pues aunque todos los sistemas políticos tienen un cierto nivel en donde las designaciones políticas son predominantes otras, también tienen empleos de ocupación rutinaria y/o por méritocracia, el problema consiste en determinar hasta qué nivel de la escala jerárquica administrativa podrán hacerse designaciones por méritos o por lo menos no abiertamente políticas, o hasta dónde llegan los límites de las designaciones políticas (Martínez, 2011, p. 25).

Para avanzar hacia la democracia México en todos los niveles de gobierno, se requieren estrategias objetivas en la toma de decisiones de la administración pública,

pero principalmente llegar al análisis y la reflexión acerca de la manera en que los líderes llevan a cabo sus acciones de selección y asignación de capital humano. Como dicen Gómez y Arroyo (2011) “El reto consiste en llevar la democracia a la acción del gobierno, el ejercicio participativo de gestión pública que constituye uno del principios de la gobernanza” (p. 18).

Viendo esta situación desde un punto más amplio, América Latina se encuentra en una situación similar, pues requiere reconstruir la nueva gestión pública para enfrentar, como manifiesta el CLAD (1998): los nuevos desafíos de la sociedad postindustrial mediante un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional (p. 7). La competitividad no podrá ser lograda si no se reconstruyen los viejos esquemas y/o sistemas por medio de los cuales se conforma la fuerza humana que lleva a cabo la tarea de cristalizar y operar los objetivos de la administración pública que buscar el bien común de sus sociedades.

Sin la selección y asignación de personal adecuado para cada área y cada puesto de trabajo, sin la actualización y la constante acción de dar seguimiento y evaluación a las funciones de los servidores públicos no es posible transformar el servicio público y mejorar sustancialmente los resultados y conclusión de los objetivos de los gobiernos. Para lograr el proceso de reconstrucción del Estado Latinoamericano hay que compatibilizar las tendencias mundiales de cambio con las especificaciones que son requeridas para cada región o país. América Latina tiene que prepararse para enfrentar las competencias en el ámbito económico que ha traído consigo la globalización, en el ámbito social, el Estado tiene que verse involucrado en acciones tendientes a la universalización de la salud y la educación (CLAD. 1998). Por supuesto que esto sólo se

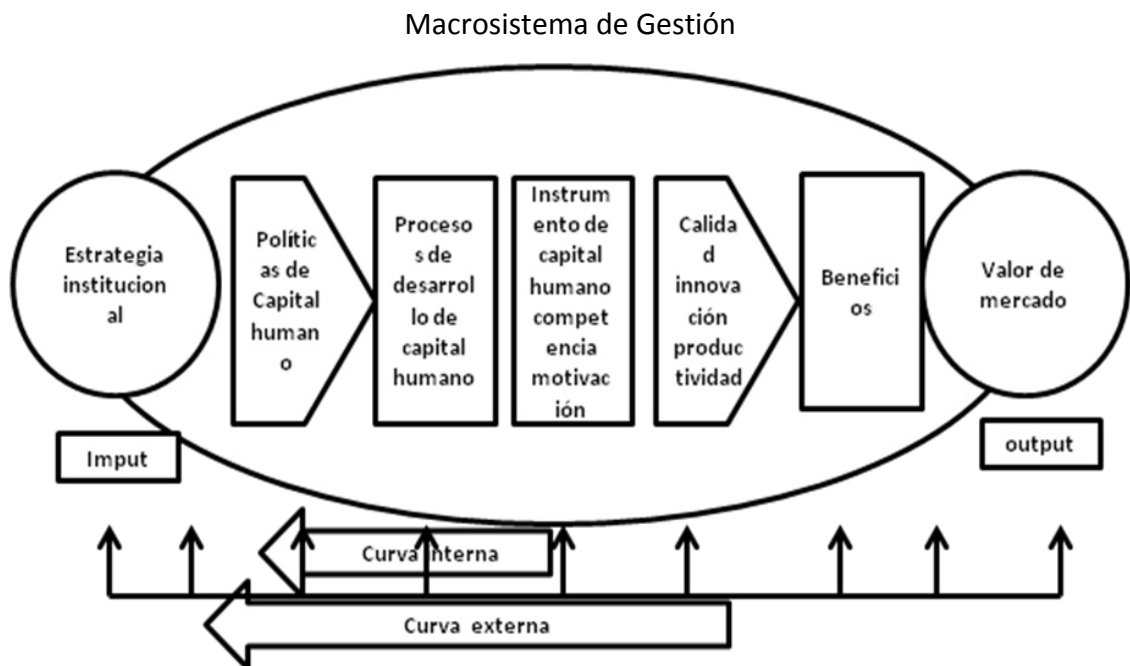
logra a través de las políticas públicas y las decisiones de gobierno que emana la administración pública a través de capital humano, por tal motivo la estrategia número uno no es otra que la selección y asignación de capital humano calificado y cualificado, cuyo perfil cuente por principio con estudios académicos afines al área en donde se ha de desempeñar, como una indispensable congruencia entre el quehacer y el conocer en un puesto laboral.

En este sentido, y de frente a la organización tradicional organización funcional que se abastecía de los elementos humanos necesarios para estructura organizativa, lo que ahora se requiere es adecuar los recursos a los cambios estructurales o contextuales (Gómez, 2006). En México esto se ha venido cubriendo con el Servicio Profesional de Carrera, haciendo énfasis en los procesos de capacitación y actualización del capital humano, sin embargo sigue siendo ineficiente por la falta de sistematización, los procesos de selección, reclutamiento y desarrollo de estímulos de las organizaciones gubernamentales, además de carecer de un modelo de evaluación completo y suficiente que cuente con indicadores cuantitativos y cualitativos, y sobre todo que se ejecute el seguimiento del capital humano a fin de redefinir puestos y mejorar las asignaciones.

En un estudio realizado por López y Ponte (1999) citado en Gómez (2006), acerca de la función de recursos humanos comentan que los desafíos a los que se enfrentan las administraciones públicas no es la estabilidad y mantenimiento del inventario del personal, sino el logro del posicionamiento del capital humano y la optimización de su operación en un ambiente altamente competitivo. “La función de los recursos humanos consiste en la entrega y desarrollo del capital humano que permita que la organización sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia, y que lleve a cabo su misión y estrategia favorablemente” (Gómez 2006, p. 167).

Gómez (2006), agrega a su artículo una tabla elaborada por López y Ponte (1999), que ilustra cómo la cadena de valor de la gestión de capital humano debe funcionar con la sistematización, en donde los puntos de partida son, la estrategia institucional y las políticas de recursos humanos, en donde sin lugar a duda, se encuentran considerados la adecuada selección y asignación de puestos, la definición de perfiles y los mínimos indispensables que pueden garantizar que la persona que ocupa un sitio laboral, haga su desempeño con conocimientos académicos básicos dentro del área correspondiente.

Gráfico 2. Macrosistema de Gestión. y Administración de Recursos Humanos



Fuente: El *Management* en el Siglo XXI. El Nuevo Papel de Recursos Humanos. (López y Ponte, 1999) citado en Gómez (2006) Un Enfoque Estratégico en la Gestión de los Recursos Humanos: *El Sistema Integral de Profesionalización para la Administración*

Pública de Nuevo León. Revista Servicio Profesional de Carrera. Vol. III, núm. 5, primer semestre de 2006: México.

Si se compara el avance de la tecnología con los cambios que el manejo de capital humano ha tenido en los últimos tiempos, parece ser que éste ámbito ha ido demasiado lento. Las jerarquías tal vez hayan perdido protagonismo, pero no han desaparecido del todo, puede ser que el personal tenga más preparación, pero se sigue esperando que se alinee obedientemente con las decisiones de los altos mandos y además los puestos claves de menor nivel siguen siendo nombrados por los directivos, es decir, la estrategia sigue partiendo desde arriba (Hamel, 2007).

Tal parece que no se ha avanzado mucho desde que Frederick Winslow Taylor, citado en Hamel, (2007) padre del *management* científico, quien se pronunció y luchó contra las tareas mal diseñadas, los niveles de rendimiento indefinidos o poco realistas, los desajustes entre requerimientos laborales y capacidades del trabajador y los sistemas de incentivado que no favorecen los esfuerzos laborales y capacidades del trabajador. Taylor, creía que la sistematización de la administración del capital humano, podía convertirse en una verdadera ciencia, con leyes, normas y principio claramente definidos que sirvieran como fundamento para el logro de la eficacia y la productividad. Tal parece que, a más de 100 años, la situación particularmente hablando del servicio público dista mucho de acercarse a procesos sistemáticos y apegados al rigor científico.

Taylor (citado en Hamel, 2007), pugnaba por la instalación de una burocracia con rutinas regularizadas, descripción precisa de tareas, objetivos definidos y estructuras jerárquicas bien pensadas las cuales fueran capaces de seleccionar adecuadamente a su personal para lograr la eficacia, por su parte Weber reforzó las ideas de Taylor pues

manifestó que las organizaciones deberían de contar con elementos indispensables como; el reparto del trabajo y responsabilidades delineadas claramente para cada miembro de la organización, la definición de escalas de autoridad y el posicionamiento de personal mediante la selección de competencias técnicas y su formación y desde luego, la integración de normas y controles para dar seguimiento al personal (Hamel, 2007).

Habría que reflexionar acerca de por qué a tanta distancia temporal, las organizaciones gubernamentales en todos sus niveles, no han logrado considerar lo que estos teóricos descubrieron.

La esencia de la administración científica implica una revolución mental completa por parte del trabajador, un cambio mental por parte de todos tanto empleados como directivos para lograr un cambio innovador hacia avances en los objetivos organizacionales que a fin de cuentas son la base de la planeación de una institución. Henry Fayol, descubrió en 1917, que la teoría de la administración de capital humano llevada a la práctica requiere: “Establecer y programar objetivos, motivar y alinear los esfuerzos, coordinar y controlar las actividades, desarrollar y asignar los talentos, acumular aplicar los conocimientos, acumular y asignar los recursos, construir y alimentar las relaciones y equilibrar y satisfacer las demandas del accionista” (Hamel, 2007, p. 34).

Dentro de los aspectos antes mencionados, se destaca el desarrollo y asignación de talentos, así como la acumulación de conocimientos y asignación de recursos como mecanismos de la obtención de la efectividad, punto principal de la investigación, sustentando de manera teórica la gran incidencia que tiene, dentro de las

administraciones de capital humano en todos los ámbitos incluyendo el público, tomar en cuenta esos rubros.

6.2. Servidores Públicos

Con la finalidad de establecer la delimitación del concepto servidor público que será utilizado en este trabajo, a continuación, se desarrolla el siguiente apartado, pues la evolución de corrientes teóricas y contextos han provocado en ocasiones confusión entre términos como funcionario público y servidor público. Este trabajo hace referencia al término servidor público y por ello se establece lo siguiente.

Cabe precisar que algunas normativas y legislaciones se hacen distinciones entre los términos funcionario público y servidor público, pero no en todos los contextos es así, por ejemplo, en Colombia ambos conceptos son usados de distintas maneras mientras que para Argentina son utilizados de forma indistinta.

Los servidores públicos son clasificados por las normativas vigentes según sea la finalidad de su labor, su modalidad de contratación, su ámbito territorial o bien según el régimen jurídico administrativo de carrera al que pertenecen. Se puntualiza que aun en muchos países como el nuestro existe confusión y desorden en la diferente terminología que se utiliza socialmente, pero de manera más grave en los sistemas jurídicos.

En este trabajo, aunque el concepto de desarrollará más ampliamente a lo largo de este documento, servidor público se define como la persona física que se desempeña laboralmente dentro de la administración pública de cualquiera naturaleza, en cualquiera de los niveles de gobierno y bajo cualquier tipo de contratación, es aquel

que atiende la finalidad abstracta de la función pública, entendida esta como la concreción objetiva de planes y/o lineamientos del estado o gobierno.

La naturaleza jurídica del servidor público se manifiesta expresamente en el artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, diciendo que son representantes de elección popular, miembros del Poder Judicial de la Federación, los funcionarios y empleados y en general toda persona que desempeña un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal. Por otra parte, el artículo 2° de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos dicta que son también todas las personas que manejan recursos económicos federales. En los estados de la República Mexicana se precisa que, para efectos de sus responsabilidades, servidores públicos son aquellos que desempeñan un empleo, cargo o comisión en los estados y en los municipios y en el caso del Distrito Federal dicha previsión es contenida en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos).

Sin embargo, es importante mencionar que aparte de la conceptualización dentro de las diferentes normativas, doctrinalmente también hay diferentes denominaciones para el término. En este sentido, servidor público, para esta investigación, es un término mucho más abarcativo que funcionario público o empleado público, pues no solo hace referencia a éstos, sino que se refiere a cualquiera persona a la que el Estado le haya destinado un cargo o una comisión de cualquier índole, incluyendo también a los individuos que de forma temporal se les nombre como funcionarios electorales o bien aquellos que contribuyen en el levantamiento de censos.

El uso cotidiano de los términos dentro de la sociedad permite confusión al usarlos y en la mayoría de las ocasiones se utilizan de forma sinónima. Por lo que es común que en México se utilice servidor público, empleado público, burócrata o trabajador del estado de manera similar o indistinta a las personas que hacen del desempeño en la administración pública su modo de sustentar su vida.

Los servidores públicos se pueden clasificar de acuerdo a su finalidad en su labor, por su tipo de contratación, según el ámbito territorial o bien por el régimen jurídico administrativo de carrera al que pertenecen (Neiser y Ortiz, s/f).

Tabla 7. . Clasificación de Servidores Públicos. Fuente: Neiser y Ortiz, s/f

	Según su labor	Según su contratación	Según su ámbito territorial	Según su régimen jurídico administrativo
Servidor publico	Pueden ser personas que trabajan en determinada función ya sea ejerciendo el liderazgo y toma de decisiones, trabajo de coordinación, operación y bien administración .	Personas de carrera y contratación con vinculación estatutaria dentro de la administración pública y que poseen derechos legales como la permanencia, retribución a cargo del presupuesto estatal, ascensos y prestaciones. Personas que temporalmente, en sustitución o eventualmente ofrecen sus servicios a la administración pública. Por lo general no gozan de prestaciones.	Servidores públicos del ámbito federal o nacional, estatal o municipal del gobierno central o paraestatal o descentralizad o.	Servidores públicos del régimen general, o especial como personal militar y policial, magistrados y de organismos autónomos como universidades y organizaciones públicas no adscritas a la jerarquía del Estado.

En esta investigación no serán considerados los servidores públicos que por elección popular ocupan algún cargo dentro de los niveles de gobierno. Es así como no se tomarán en cuenta los llamados funcionarios políticos como presidentes, gobernadores, diputados y senadores, entre otros.

Hay que agregar que servidor público es el que contribuye a realizar funciones propias de la administración pública y puede o no tener investidura especial y legal, puede desempeñarse de manera voluntaria y estar integrado a una determinada jerarquía administrativa. Es aquel que asumen funciones que pueden ser tanto de toma de decisiones como operativas o de representación.

6.3. Eficiencia y Eficacia en el Servicio Público

Para efectos de comprender el fenómeno de investigación, los constructos que intervienen en el planteamiento de este estudio, es necesario definirlos desde perspectivas teóricas, en este apartado los constructos eficiencia y eficacia serán analizados usando desde el área del conocimiento de las ciencias sociales, comenzando por la psicología organización hasta llegar a la utilización de dichos conceptos dentro del área de las ciencias políticas en su línea de investigación de la administración pública.

La distinción entre eficacia y eficiencia, según Starr (1974), es básicamente que la eficiencia es aquello que se caracteriza por hacer lo que corresponde, es decir hacer las cosas correctas, lo mejor posible, la mejor manera en que algo se puede hacer o ejecutar con la finalidad de que los recursos que sean necesarios implicar en dicha realización sean aplicados de la manera más racional posible. La eficacia es diferente,

pues implica otra cosa; de manera muy concentrada es hacer lo que debe realizarse, es decir las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas, valga la redundancia. La eficiencia es una condición indispensable para el logro de objetivos y para asegurar un nivel aceptable de eficacia (Fernández y Sánchez, 1997).

Por una parte, la eficiencia hace énfasis en los medios, en hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir con tareas y tener la capacidad de entrenar a otros. La eficacia por otro lado, hace énfasis en los resultados, también en hacer las cosas correctas, pero enfocándose al logro de objetivos y proporcionar eficacia a otras personas (Fernández y Sánchez, 1997).

Al referirse a la práctica administrativa, Peter Durker (citado en Calude y Álvarez, 2005), menciona que la eficiencia se relaciona con el hecho de hacer las cosas necesarias para alcanzar los objetivos mientras que la eficacia se refiere a hacer bien las cosas que se hacen, La eficiencia es primero, pues hay que seleccionar las actividades que interesan y después la eficacia, es decir, poner cuidado en hacerlas bien.

Para comprender de manera más profunda cada constructo se hablará de cada uno de ellos a partir de este momento para luego retomarlos de manera comparativa.

6.3.1. La Eficiencia

Este constructo encierra en sí mismo una serie de variables intangibles pero que a la vez pueden ser comprobadas o medidas. Al hablar de eficiencia podría decirse por ejemplo; que una maquinaria eficiente, la eficiente batería, o la economía eficiente, sin

embargo en este trabajo el término se referirá siempre a la capacidad de una persona de hacer correctamente las cosas, es decir, es un constructo que se refiere a producción de acciones, insumos o resultados medidos con relación a los insumos materiales, humanos o temporales usados para lograrlos por tanto uno de los componentes más importantes de la eficiencia es la elección de las metas acertadas y la manera en la cual se han de lograr en cortas palabras “capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 9).

En muchos documentos relacionados con las responsabilidades del funcionario público, queda expresamente manifiesto que la eficiencia es un componente indispensable para cumplir con el desempeño. Es así como se pueden observar normativas, preceptos, códigos de ética y hasta leyes que lo mencionan.

Por ejemplo en México, la Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos, menciona el constructo eficiencia como parte de los elementos que el funcionario público debe mantener en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, de tal manera que no sólo como precepto teórico y valoral, la eficiencia en la función pública es una obligación que implica ciertas componentes entre los que se encuentran; la máxima diligencia en el servicio, absteniéndose de omitir, suspender o cometer deficiencia en el desempeño. Considerar los aspectos legales en su planeación, cumplir con leyes y otras normas, utilizar los recursos adecuadamente, custodiar la información y documentación, ser imparcial y respetuoso y mantener comunicación escrita con sus superiores de la continuidad de las órdenes que le sean dadas por éstos (Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos, 2012).

En otro ejemplo, el Código de Ética del Estado de Nuevo León, el cual tiene carácter de observancia obligatoria para todas las personas que forman parte de la Administración Pública de esa entidad y que presenta como objetivo construir un buen gobierno y contar con funcionarios con una sólida cultura de servicio que tomen en cuenta la importancia y dignidad de su desempeño. En él, está mencionada la eficiencia como un criterio intrínseco a la persona, orientada al servicio público y que se relaciona con el enfoque de calidad, cultura y desarrollo sustentable (Portal del Gobierno de Nuevo León, 2012).

También en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y municipios de Nuevo León, cuya última reforma fue publicada en el año 2008, se menciona la eficiencia como una responsabilidad y como una obligación a cumplir por parte del capital humano asignado a un cargo público (Ley Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y municipios de Nuevo León, 20018).

La eficiencia en el servicio público es tan importante como la honestidad y equiparable a la responsabilidad administrativa o la actitud de servicio, equidad y respeto que dichas personas tienen que mostrar ante los usuarios.

6.3.2. La Eficacia

De acuerdo con el Diccionario de la Real Académica Española, eficacia significa virtud, actividad, fuerza y poder para obrar, de tal manera que eficaz es una persona o algo activo, fervoroso, poderoso para obrar o actuar, pero también aquel o aquello que logra hacer efectivo un intento o propósito determinado, la eficacia evoca

básicamente la producción intencionada de una realidad como resultado de la acción de un agente idóneo para obrar (Parejo, L., 1995).

Este término aparece en múltiples escritos desde los inicios de la antigüedad y en todo tipo de ámbitos, contextos y áreas del conocimiento, para efectos de este trabajo, se tomará su definición y comprensión desde los parámetros teóricos tanto de la administración en general, como de la psicología organizacional y la administración pública (Fernández y Sánchez, 1997).

La administración como teoría científica es relativamente reciente, pero tal como hoy se presenta lleva consigo un largo camino histórico en el cual, han sido múltiples las aportaciones de pensadores provenientes de diversos campos.

Desde los tiempos más remotos de la historia humana, los habitantes de la tierra se vieron en la necesidad de organizarse para afrontar las condiciones adversas del medio ambiente en donde se desarrollaron, además de la voluntad de sobrevivir y el desarrollo de la inteligencia humana poco a poco hizo que el hombre dominara el medio favoreciendo su calidad de vida, desarrollando técnicas de adaptación y creando pequeñas poblaciones en agrupamientos cada vez más estructurados. Con ello, la organización se fue haciendo más compleja y requirió de conformar estructuras administrativas capaces de diseñar, coordinar y sobre todo dirigir los procesos de crecimiento y desarrollo (Fernández y Sánchez, 1997).

La aparición de reglas, códigos de comportamiento y disposiciones se hizo entonces inminente y prioritario y ejercer estos elementos recaía muchas veces en los ancianos o personas con mayor experiencia de las civilizaciones, en donde igualmente se hicieron necesarios la astucia, vigilancia, prudencia y sagacidad de un administrador

para el bien común. Reyes, sacerdotes, ministros entre otros pasaron a fungir como los reguladores y realizadores de proyectos, solución de problemas y distribución de la riqueza, así como el uso eficiente de los recursos, así como de la conducción de la guerra o la paz (George, 1974, citado en Fernández y Sánchez, 1997).

Con el cambio de actividades y la explotación de recursos naturales, el hombre pasa rápidamente a vivir en organizaciones sociales con prácticas administrativas definidas que básicamente constituyen las antecesoras de la administración moderna. Se pueden encontrar, por ejemplo entre la historia de la civilización sumeria de más de 5,000 mil años documentos escritos sobre la práctica administrativa, la necesidad de mantener el control hizo que se desarrollara la escritura o registro de datos y por supuesto hacer sólo las cosas que debían estar bien hechas, fue determinante para avanzar hacia el progreso, es decir ser eficaz constituyó desde los inicios de la humanidad una parte importante para la sobrevivencia, organización y aprovechamiento del entorno natural.

En Egipto por ejemplo los administradores gestionaban y defendían los intereses de los que concertaban el poder y se requirió entonces de un gobierno descentralizado, en donde sólo podrían estas organizaciones administrativamente eficaces para mantener controles efectivos en donde el faraón era el origen de todo. Una muestra fehaciente de eficacia en esa civilización todavía puede verse en sus pirámides, pues organizar a más de cien mil obreros durante veinte años no fue tarea fácil y requirió de una gran y eficaz organización administrativa.

Los chinos al igual que los egipcios y los hebreos, usaron conceptos y técnicas administrativas eficaces; el servicio de consejería o asesoría y sistemas de dirección

general, fueron dos de sus grandes aportaciones (Legge, 1960 citado en Fernández y Sánchez, 1997).

Otro claro ejemplo de eficacia en la historia, la ofrecen los griegos, quienes dan cuenta de un avance destacado en los procesos administrativos, ejercían un claro control en la admisión de aprendices de maestros y otros trabajadores como carpinteros los cuales estaban sujetos a un examen antes de ser empleados. En resumen, el hombre ha ido avanzando gracias a su organización, misma que ha sido basada en la administración y ésta responder al incremento de la productividad, crecimiento, desarrollo y eficiencia y en consecuencia una mayor eficacia. El alcance de las metas, ha sido tema de interés desde la antigüedad y la eficacia en el logro de dichos objetivos ha despertado la inteligencia del ser humano desde sus inicios (Fernández y Sánchez, 1997).

Es así como al paso de la historia, la mayoría de los procesos administrativos que el hombre ha logrado se ha realizado por pruebas de ensayo y error y el aprovechamiento de la experiencia de otros, se establecieron principios por la necesidad del logro de objetivos propuestos, el criterio de eficacia/eficiencia fue el regidor de dichos principios, pues el hombre siempre está en la búsqueda de cómo hacerlo mejor, cómo avanzar más y más rápido, cómo defenderse mejor, cómo ser más eficiente y eficaz.

La importancia de la eficacia en la administración actual guarda relevancia debido a que, generalmente los recursos para programas dentro de los gobiernos en lo referente a recursos materiales como humanos, es en muchas ocasiones limitado, entonces es trascendente hacer lo que se debe hacer, valga la redundancia y sobre todo, hacerlo bien.

La toma de decisiones, juega un papel muy importante en los proyectos y acciones dentro de la administración pública, por ello en este trabajo se tomará en cuenta como un aspecto relevante dentro de la eficacia. La manera en que se determina qué hacer y cómo hacerlo, recae en el liderazgo que ejercen los puestos claves dentro de la jerarquía organizacional pública.

Hoy en día, los conceptos como la eficacia que evocan a otros como la productividad, calidad o rentabilidad, deben ser analizados con más rigor hablando de la situación laboral de los empleados públicos pues, aunque el aparato administrativo público sea grande y diverso, los empleados públicos son muy parecidos en lo sustancial y la eficacia depende en lo esencial de la dirección que se tenga y de los recursos disponibles (Villalba, 1994).

Otro componente de la eficacia además de la toma de decisiones y el liderazgo, lo conforma la habilidad para manejar la tecnología necesaria para llevar a cabo su desempeño. Hoy en día, más que nunca seguir el ritmo vertiginoso de la modernidad tecnológica es imprescindible para ser eficaces dentro del servicio público, prácticamente en todos los niveles, pero sobre todo en los puestos que se analizarán en este trabajo, subsecretarios, directivos y coordinadores, pues en éstos recae la responsabilidad de estar bien informados, así como sostener vínculos en donde la comunicación juega un papel muy importante. Sin el uso de la tecnología y los medios de comunicación modernos, en la actualidad la eficacia en el desempeño de una persona no existe.

Para la Teoría de la Nueva Gestión Pública, el uso de las tecnologías de información y comunicaciones ocupa un papel importante dentro de las herramientas que propone,

esto con el objetivo de facilitar, entre otras cosas los quehaceres del sector público, así como fomentar la transparencia y la rendición de cuentas (Bonina, 2005).

En los años ochenta, las administraciones de muchas partes del mundo se vieron inmersas en la necesidad de diseñar y aplicar reformas de modernización, pues las administraciones públicas se encontraban con escasos recursos además de un profundo descontento social ante el papel que se estaba desempeñando. Por ello una forma de responder a esa crisis del sector público fue a través de nuevas formas de gestión pública, en donde el uso de tecnologías de información y comunicación como medios de vanguardia se suscitó como medida de incremento a la productividad y dar mayor seguimiento a los proyectos y políticas públicas, así como enfrentar la rendición de cuentas y resultados con base en la evaluación. En este sentido, el uso de las tecnologías trajo consigo mejores redes de información en los sectores estratégicos y contribuyó a contar con sistemas más sofisticados de procesamiento de las ideas, sobre todo, optimizar los tiempos y tener una mejor percepción de las demandas reales de los usuarios (Bonina, 2005).

Concretamente en México, la eficiencia de los administradores públicos para mantener y operar instituciones dedicadas a la producción de bienes y servicios debió asumirse eficientemente para abatir costos de producción y operación (Parguez, 2002, citado en Ramírez, 2007).

Con la finalidad de hacer más objetiva la descripción de estos constructos se presenta la siguiente tabla comparativa y de asociación de componentes descriptivos de los dos constructos abordados en este espacio, no sin antes aclarar que esta clasificación y análisis no puede usarse indiscriminadamente o de manera generalizada, pero sí en el contexto del fenómeno planteado en este estudio.

Tabla 8. Cuadro Comparativo entre Eficiencia y Eficacia

CONSTRUCITO	ENTENDIDO COMO:	ÉNFASIS EN:	IMPLICA:
EFICIENCIA	La mejor manera de hacer algo.	En los medios, la optimización de recursos económicos, humanos y temporales.	<ul style="list-style-type: none"> – hacer las cosas de manera correcta – resolver problemas – salvaguardar recursos – cumplir con tareas – capacitar a otros – planear – programar – conocer
EFICACIA	Hacer lo que debe realizarse.	En el logro de objetivos, metas, propósitos, programas, proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> – ser activo – ser constante – tomar decisiones – tener sentido común – conocer – tener habilidades – tener competencias

Fuente: Archivo de la autora

6.4. Conceptualización de Mecanismos de Eficacia, Eficiencia y Desempeño Público

Una vez definidos los términos de eficiencia y eficacia de manera general y desde el enfoque de la función pública, en este apartado se tratará de fundamentar los mecanismos a través de los cuales se logran, es decir, la manera, medios, actitudes, conocimientos y competencias que se ponen en juego para que una persona logre ser eficiente y eficaz en la administración gubernamental.

En este trabajo, el término mecanismo debe ser entendido como el conjunto de las características y/o elementos que hacen que algo se logre o alcance. También se deberá de visualizar como el proceso en el que dicho conjunto de características y/o elementos se conforman en un todo, es decir, cómo y con qué una persona logra ser eficiente y efectiva en el desempeño laboral en general y específicamente en la función pública.

Si bien podrían ser muchos las características y elementos que conformen el mecanismo de obtención de la eficiencia y la eficacia, luego de la investigación documental se consideró acotar lo siguiente:

Las decisiones estratégicas para obtener la eficiencia y eficacia en la función pública tienen que ir sustentadas desde la base de la conceptualización de dos de los elementos que la teoría de la Nueva Gestión Pública indica que inciden de manera determinante en la función pública son precisamente la eficiencia y la eficacia. Dichos elementos junto con la ética forman la trilogía que todo funcionario público está obligado a profesar en su labor cotidiana (Younes, 2004).

Aun no se sabe si estos dos elementos, que debe estar presente en cada uno de aquellos que han sido asignados como servidores públicos y expresan su vocación de servicio, se adquiere en la propia formación académica o durante el ejercicio público. Lo que sí se puede apuntar es que la eficacia y la eficiencia pueden conformarse en un conjunto de actitudes que impactan en la toma de decisiones y forma de desempeñarse como funcionario público.

Los mecanismos para la eficiencia y eficacia que serán tomados en cuenta de acuerdo a la teoría de Capital Humano y la materialización de competencias, capacidades y compromisos, para esta investigación son:

Tabla 9. Asociación de Elementos de Capital Humano, Constructos de Investigación y Mecanismos de Obtención de la Eficiencia y Eficacia. Fuente: Archivo de la autora

ELEMENTOS DEL CAPITAL HUMANO	MATERIALIZACIÓN	CONSTRUCTO ASOCIADO	MECANISMOS
Competencias en el desempeño	a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma.	Eficacia Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios formales de educación superior • Área de conocimiento • Área de conocimiento y relación con sus funciones o perfil de puesto
	b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Jerarquización de valores • Obtención de resultados
La capacidad de innovar y mejorar	a) Gestión de la diversidad.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas • Planeación
	b) Gestión de la colaboración	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo
	c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Creatividad
	d) Gestión del aprendizaje.	Eficiencia Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprender cosas nuevas
	e) Gestión del cambio.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación
El compromiso y la motivación	a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Compromiso • Perseverancia

	proyecto		<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad
	b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación endógena • Motivación exógena
	c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral • Comunicación escrita
	d) Gestión del clima de trabajo.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo
	e) Gestión del cumplimiento.	Eficiencia Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Asistencia • Logro de objetivos

CAPÍTULO VII.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El significado de la evaluación es un término muy amplio y se pueden encontrar similitudes de acuerdo a cada contexto en las cuales resalta la palabra valor, valuar y valorar para poder asignar una medición o estimación, así mismo se puede relacionar la palabra evaluación con calificar, cuantificar, ponderar, tasar y apreciar, entre otras, dependiendo de qué material o tema se esté hablando (Oropeza, 2005).

En el campo de las Ciencias Sociales relacionado con la Administración en general, casi siempre el término evaluación es visto desde la perspectiva de la realización de proyectos de inversión o de desarrollo, pero la administración de personal, menciona Oropeza, (2005), se refiere a la evaluación del progreso de los empleados – o bien la falta del mismo – medido en términos de efectividad del trabajo; atribuyéndose el inicio de este tipo de mediciones a Roberto Owen (Escocia 1800) y a la administración de recursos humanos donde se encuentra la valuación de puestos aplicada por Frederick Taylor en 1881, como parte de los estudios de tiempos y movimientos que se observan dentro de un procesos productivo (p. 28).

7.1. La Evaluación del Desempeño del servidor público

Uno de los grandes retos de Administración Pública, es sin lugar a dudas los métodos por los cuales se mida cuantitativamente o cualitativamente el desempeño laboral de los servidores públicos. Cómo poder sistematizar los mecanismos para evaluar el desempeño y de qué manera se puede implementar en la función pública, son dudas

contantes de teóricos y estudiosos de los temas de Ciencias Políticas y Administración Pública.

En este trabajo, por evaluación se entiende al sistema formal de revisión y valoración de un individuo o un equipo de trabajo que ejerza un trabajo, la cual constituye un mecanismo potencial para la generación de éxito y logro de objetivos, programas y metas (Wayne y Noe, 2005).

La evaluación no debe convertirse en una actividad negativa y desagradable dentro de las organizaciones y tampoco debe eludir a la perfección (Wayne y Noe, 2005p. 253), debe promoverse para la generación de una cultura de mejora continua y la apropiación de actitudes en donde el evaluado se reinvente a sí mismo a fin de mejorar personal y profesionalmente.

El desarrollo de modelos eficaces para la evaluación del desempeño debe ser una prioridad para la administración de recursos humanos, en los contextos generales de las organizaciones, pero para los sistemas gubernamentales, que aun muestran un retraso en este importante rubro, es una urgencia inaplazable desde la perspectiva de la administración pública.

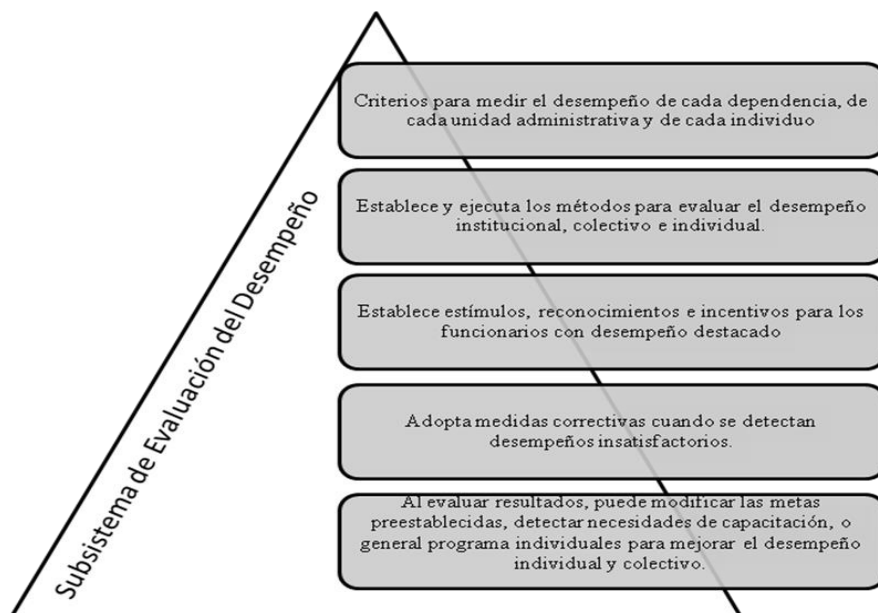
El servidor público está comprometido no solo a desarrollar su trabajo, sino a responder a la sociedad con resultados tangibles y claros, objetivos y medibles, es decir arrojar una productividad eficiente. Estudios científicos comprobados, como el efectuado por la Fundación Nacional para la Ciencia (citado en Wayne y Noe, 2005), comprobaron que las empresas que cambiaron a un sistema que no medía el trabajo por uno que sí lo hacía e incluyeron retroalimentación del desempeño, aumentaron su

productividad en un promedio del 43 por ciento. Y si a esa retroalimentación se le asignan incentivos aumenta en un 63.8 por ciento (p. 253).

En la Administración Pública, el subsistema de Evaluación de Desempeño del Servicio Profesional de Carrera en México establece cuáles deben ser los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de las personas que brindan su trabajo como servidores públicos. Dichas mediciones, sirven teóricamente para obtener ascensos, promociones y en general estímulos y con ello se busca obtener estabilidad laboral (Hofman 2006).

Dicho sistema trata de medir, mediante una metodología de manera individual o colectiva aspectos cuantitativos y cualitativos acerca del cumplimiento de funciones en general y metas específicas asignadas a su trabajo. En la siguiente tabla se muestra cómo el Subsistema de Evaluación del Desempeño determina su procedimiento:

Gráfico 3. Aspectos que Determinan el Subsistema de Evaluación del Desempeño del Servicio Profesional de Carrera en México.



Fuente: Hofman (2006, p. 34).

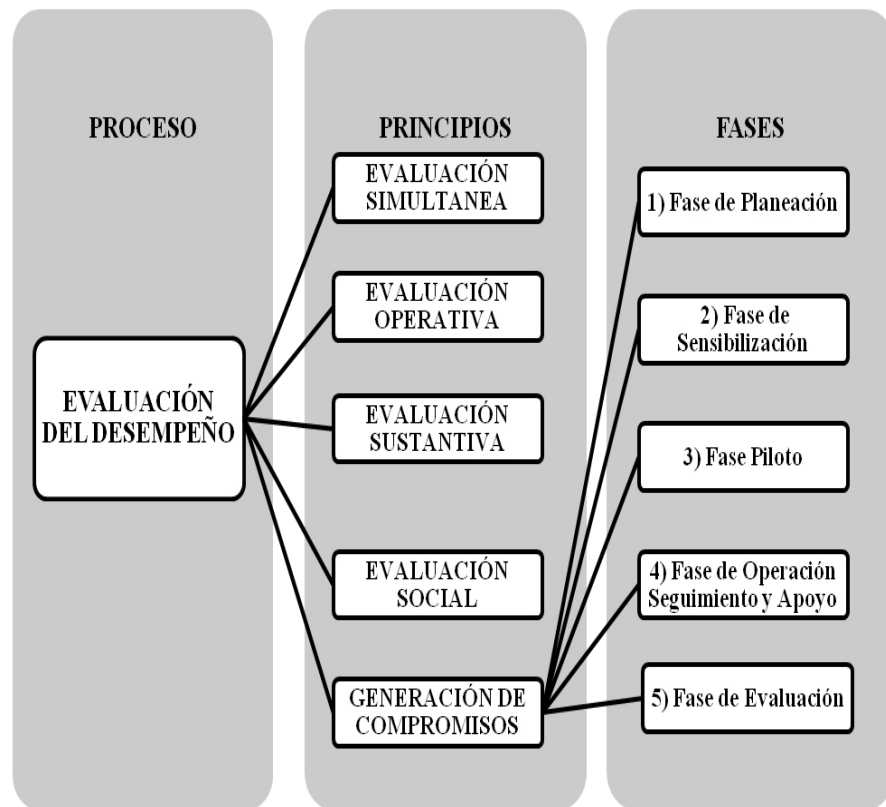
Para Pérez (2002), “la evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor” (p. 1). Pero una parte fundamental, es determinar las medidas precisas que han de ser tomadas en cuenta para poder definir un desempeño laboral, en cuanto a la selección del personal se refiere, es decir, saber quiénes van a conformar el equipo y porqué son ellos precisamente los adecuados, propicia una adecuada organización administrativa además de determinar quiénes y porqué han de ser promovidos o compensados.

No es posible concebir la evaluación del desempeño sin predecir un proceso sistemático y periódico, por medio del cual se establezcan cuáles son las aportaciones y los logros de los individuos o de los equipos de trabajo, esto con el fin de analizar el alcance de los resultados y la congruencia entre la misión y visión de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas (Pérez, 2002).

Hay que considerar que, el proceso de evaluación, no es espontáneo en ningún aspecto, pues significa complejidad y necesita tiempo, por ello, para el establecimiento de un modelo de evaluación del desempeño, se realicen pruebas piloto para determinar el diseño adecuado y definitivo, pero también para propiciar entre tanto la cultura de la evaluación entre los miembros de la organización. La concientización del personal es parte fundamental para el proceso de evaluación, es más conveniente la participación proactiva que la imposición dirigida (Pérez, 2002).

Para construir un adecuado sistema de evaluación del desempeño, Pérez, (2002), sugiere cinco principios y cinco etapas o fases para cumplir con los principios de planeación y organización de todo proceso, para lo cual se presenta a continuación un esquema con dicha información.

Gráfico 4. Principios y Fases del Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: Pérez, (2002).

Cada una de los principios han de considerarse como fundamento para el éxito de la evaluación, “siempre considerando que, la evaluación puede lograr su cometido cuando es un proceso objetivo, transparente y que incentiva la profesionalización” (Sánchez, 2006, p. 127).

El principio de Evaluación simultanea demanda la evaluación institucional, considerando dentro de ésta a todos los miembros de la organización, tanto de manera individual como grupal y el conjunto en su totalidad y también debe contar con la claridad de sus objetivos. Por otra parte, la Evaluación Objetiva se refiere a que los datos que se obtengan no sean manipulables independientemente de quien o quienes los obtengan, apliquen o realicen.

El principio de Evaluación Sustantiva, es poner el enfoque al cumplimiento de metas, la productividad y la calidad en el trabajo como aspectos primordiales del proceso, además de otros aspectos que se consideren como importantes para los usuarios del servicio que se preste, este principio está muy relacionado con el de Evaluación Social, pues determina que los servidores públicos recuerden su propia condición y que sus usuarios son los ciudadanos y es a ellos precisamente a quien hay que atender, por ello todos los procesos evaluables deben ser con respecto a la producción de servicios o productos como programas y proyectos. Finalmente, el principio de Generación de Compromisos evoca la orientación hacia el espíritu de responsabilidad y servicio, dejando en un segundo plano la evaluación de reglas o procedimientos y resaltando los esfuerzos por satisfacer a los usuarios (Pérez, 2006).

La evaluación, asevera Orozco, (2005) “es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistematizada y objetiva como sea posible” (p. 33), por ello tener en cuenta la propia programación de la evaluación, es imprescindible y hablar de las fases que la constituyen es reconocer dicha premisa.

La primera fase de la planeación, como lo muestra el Gráfico 6. de este trabajo, determina los comportamientos y quehaceres del propio sistema de evaluación, qué instrumentos se han de utilizar, los *ítems* para evaluar el desempeño así como la determinación de a quiénes se va a evaluar son puntos que desde el inicio se deben considerar. También ha de revisarse la filosofía de la propia evaluación, la retroalimentación que se desea implementar y según cada caso, los estímulos que habrán de ponerse en juego. En un segundo momento, las estrategias de sensibilización son muy importantes, las cuales deben tener trazado el camino hacia el

cambio, tomar en cuenta la misión y visión institucionales, así como los objetivos estratégicos (Pérez, 2006).

El tercer paso de la evaluación del desempeño ha de tomar en cuenta las pruebas piloto para verificar todos los aspectos y realizar los cambios que permitan instrumentar el proceso evaluativo, con ello, la validación y confiabilidad de los instrumentos y demás herramientas puede ser comprobada o rectificada. Después de esta tercera fase, la operación y seguimiento se pone en marcha, la cual presupone que todos los individuos involucrados estén en perfecto conocimiento del proceso, además se debe dar seguimiento constante y fortalecer, mediante la toma de decisiones y acuerdos, el éxito de la operación e implementación. Por último, la quinta fase es útil para hacer una revisión y evaluación de resultados (Pérez, 2006).

7.2. El Enfoque Sistémico y los Modelos de Evaluación

Existen modelos de evaluación que se encuentran soportados por teorías y corrientes del conocimiento, generalmente se encuentran en las áreas de psicología social, psicología organizacional y sobre todo en las diferentes tendencias de los modelos de calidad. En este espacio se abordarán diferentes modelos de evaluación y hablar de ellos obliga teóricamente hablando, a establecer los principios de los modelos de gestión de calidad a través de los cuales se ha pretendido crear un idioma universal, que con ello estandarice el lenguaje que se utiliza por quienes pretenden hacer uso de estos (Senlle y Gutiérrez, 2005).

Con la finalidad de lograr la calidad y el mejoramiento continuo muchas organizaciones públicas o privadas se han acercado o pretenden acercarse a la evaluación de sus

procesos y el desempeño de sus integrantes. Generalmente el desempeño se evalúa con fines de retribución económica o medición de la productividad, algunas otras para entrar en los procesos de certificación que se les exige por las autoridades o con la finalidad de ser competitivos en un entorno cada día más demandante.

Las certificaciones institucionales no deben ser por sí mismas el principal objetivo de la utilización de un programa de evaluación, lo más importante es saber si se están haciendo bien las cosas y mantenerse efectuando el desempeño con alta calidad (García de Toba X; 20110). Es decir, el compromiso que se adquiere para generar una cultura de calidad es lo que debe marcar el camino a seguir por toda entidad pública o privada.

Los procesos de evaluación exigen en sí mismos un cambio de actitud ante la cultura organizacional para lograr la eficacia y la eficiencia, dado que todo lo que se realiza en una institución impacta de alguna manera a la comunidad en la que se encuentra y en el caso especial de las instituciones de gobierno, dicho impacto es hacia toda la sociedad y su calidad de vida en el presente y en el futuro.

El cambio de paradigmas y estereotipos es un compromiso de las personas y de toda la institución. Todo cambio afecta las raíces de la propia organización y supone un cambio de pensamiento y actitudes de sus miembros (Díez, 1999). Es así como creer en la evaluación es un cambio profundo en la manera de pensar, de programar y de actuar dentro de una organización. Además, vivir en una cultura de la calidad implica actuar de manera crítica y reflexiva, aprender y tener desafíos

En este trabajo de investigación, que involucra el tema del capital humano, se aborda al mismo tiempo el tema de estructura organizativa y las estrategias que ésta puede

aplicar para mejorar su calidad. Por ello, es indispensable insertar este punto en el enfoque sistémico, la calidad de los procesos en un sistema de administración en donde los miembros que conforman la institución deben buscar desempeñarse con la mayor eficiencia y eficacia posibles.

Un sistema, es un conjunto de elementos interrelacionados que pueden considerarse como una sola entidad y tienen un mismo objetivo común. El gobierno como entidad que se proyecta y sirve a una sociedad, está formado de personas, lo que implica cierto grado de imperfección en el sistema (García de Toba, 2010).

En general sus instituciones guardan un esquema organizacional jerárquico en los que, en mayor o menor medida, se establecen las funciones y los canales de comunicación, así mismo se definen o se deben definir los perfiles de puestos y las obligaciones inherentes a estos.

Para poder alcanzar una gestión de la calidad se debe entender que sus miembros necesariamente deberán de participar en procesos evaluativos como parte sus prácticas cotidianas incluyendo evaluaciones externas, internas y autoevaluaciones.

Desde el enfoque sistémico, la gestión de la calidad inicia por la elaboración de un mapa de procesos de la institución y la interrelación de los mismos. Después la institución debe realizar un diagnóstico de la situación de sus procesos, uno de los modelos más conocidos para tal caso es la evaluación con el Modelo F.O.D.A., herramienta de diagnóstico que determina las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la institución. Siempre debe haber responsables de los procesos o aplicación de modelos de evaluación, de preferencia formados por equipos multidisciplinarios que enriquezcan la implementación de modelos de evaluación, esto

permitirá empoderar a los integrantes de la institución a fin de que realmente sea efectivo el esfuerzo de medirse.

En la administración de los procesos se deberá tomar en cuenta los elementos de entrada y de salida, *inputs* y *outputs*, así como los recursos involucrados en dichos procesos.

Para el logro de la eficiencia y la eficacia en los procesos, se debe iniciar por analizar los procedimientos, políticas, manuales, normativas e instructivos de trabajo correspondiéndonos. Es decir, la documentación con la que cuenta la institución, es decir partir de lo que se tiene para proceder a echar mano de lo que hace falta y/ o eliminar los procesos que no hacen falta.

En definitiva, se trata de una reingeniería de procesos que permita evitar el desperdicio y la burocratización que comúnmente existe en las actividades. La reingeniería de procesos es una técnica mediante la cual se analiza a profundidad el funcionamiento de uno, o varios procesos dentro de una empresa o institución, con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente (Hernández, 2009).

Los insumos para la mejora de los procesos no son solamente internos, al respecto el autor Hernández Leonard (2009), recuerda que se suman al conocimiento organizacional los conocimientos externos provenientes del entorno, incluidos los conocimientos de los clientes de los miembros de las redes de relaciones de los trabajadores.

Otro modelo de calidad que incluye la evaluación del desempeño, es el Modelo de Calidad Malcolm Baldrige, que constituye una base para la realización de

autoevaluación organizacionales y de las personas que la conforman para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Está basado en una trilogía de liderazgo (liderazgo como tal, planeación estratégica y enfoque en el cliente) y en una trilogía de resultados (Millán, Rivera y Ramírez, 2005).

En cuanto a la trilogía de resultados: fuerza de trabajo, el enfoque en las operaciones o los procesos y los resultados de los indicadores, el modelo Malcolm Baldrige recalca la importancia de un enfoque sistémico en el que todas estas acciones apuntan a la mejora de los resultados. (Malcolm Baldrige, 2011-2012).

Debido a las afirmaciones anteriores, se puede decir que la gestión de la calidad debe basarse en una gerencia de procesos, que olvide la estructura jerárquica para entender las diferentes funciones y sus responsabilidades dentro de los procesos en los que interactúan “La calidad del resultado a alcanzar, depende, en buena parte, de la calidad de la interrelación de los procesos como expresión de la dinámica del sistema” (Mejía, 2008, p.26).

Un enfoque basado en procesos le permite a la escuela el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos y sobre su combinación e interacción (Hernández y Alejandra, 2009).

En el manejo tradicional, al que están acostumbradas las empresas, el enfoque jerárquico puede llevar a una falta de comunicación, a una falta de interacción y a un aislamiento entre las funciones. “Los organigramas y manuales de funciones son unos buenos ejemplos de herramientas que se utilizan para consolidar y fosilizar los modos de hacer y de pensar” (Mejía, 2008, p.35).

Un principio básico de la gestión de calidad en los procesos es que se debe escribir todo lo que se va a hacer, después ejecutar, es decir hacer lo que se ha escrito y finalmente, registrar y así dejar constancia del resultado obtenido (Hernández, 2009). Documentar los procesos no tiene significado si no se cumple en la práctica estrictamente con los que se han determinado son los pasos o políticas a seguir para lograr el mayor valor agregado de nuestra gestión.

Hay dos herramientas claves para el control que se cumpla con lo definido en la documentación, uno son las auditorías de calidad tanto internas como externas y el otro es el manejo de los indicadores de gestión.

Según el autor Sawyer (1981), una auditoría interna, alcanza a las diversas operaciones y controles de una organización y su objetivo es determinar si se siguen las políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización. Estas auditorías son un gran medio para obtener retroalimentación objetiva del cumplimiento de las normas y procesos establecidos y la evolución del cambio o la mejora continua de los procesos.

Las etapas de una Auditoría de Gestión Integral de procesos son: el antes (planificación), durante (ejecución), el después (verificación) y la medición de impacto (mejora); configurando así las etapas del ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Mejorar (PHVA), como metodología para la gestión de procesos, lo que permite concluir que la Auditoría misma es un proceso (Mejía, 2008).

Para la búsqueda de la eficiencia y eficacia de los procesos, se acude generalmente a modelos emanados y aplicados por la iniciativa privada, y aunque su adaptación a

procesos gubernamentales ha sido exitosa en la mayoría de los casos, por eso es necesario implementar procesos sistémicos y modelos de evaluación exclusivos para las instituciones gubernamentales y la evaluación de su personal, llamados servidores públicos.

En este mismo sentido los autores Pérez y Valentín (2006), rescatan la importancia de que, en este proceso de búsqueda de la calidad y el prestigio, se debe acompañar el respeto a la dignidad personal y búsqueda de la solidaridad e inclusión, con el riesgo de que, si así no toma en cuenta este importante aspecto, se puede caer en una situación de rivalidad inter-organizacional, desigualdad, conflicto y retroceso.

Los modelos de calidad o modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones son relativamente recientes en el ámbito empresarial y mucho más nuevos en la cultura organizacional de gobiernos y la administración pública.

Para definir lo que es un modelo de calidad o modelo de evaluación, se puede afirmar que es aquel modelo que pretende ofrecer una visión objetiva integral y ponderada de lo que deben ser las instituciones, para ser consideradas de calidad. Un modelo es una concepción holística y sistémica de los elementos que participan en la institución de un modo dinámico. Las empresas que tienen gran importancia a nivel mundial han alcanzado el éxito debido a la preocupación de elaborar productos de la mejor calidad, tal es el caso de Japón, uno de los factores más importantes en su desarrollo económico es el factor humano de excelencia, cuya filosofía tiene como propósito desarrollar al máximo la potencialidad de los trabajadores (Vivas, 1999). Por lo tanto, el desempeño eficiente y eficaz de sus empleados juega un papel preponderante para llegar a tal logro.

Existe una gran diversidad de modelos de calidad o modelos de evaluación que tradicionalmente han sido aplicados en las áreas empresariales, financieras e industriales en países desarrollados como Estados Unidos, Japón y países europeos, por lo que para fines comparativos e ilustrativos se mencionan los siguientes, todos ellos incluyen la evaluación del desempeño de los integrantes de la institución como parte fundamental del logro de sus objetivos.

Tal es el caso del Modelo Deming de origen japonés, nombrado así en agradecimiento a Edward V. Deming orientado a mejorar la producción japonesa tras la segunda guerra mundial, difundiendo la mejora de la calidad a través de técnicas de control estadístico, (González et al, 2004: p. 159).

El modelo Malcom Baldrige que es equivalente al Deming japonés, desarrollado en 1987 como consecuencia de una baja en la productividad y competitividad de la economía norteamericana (González et al, 2004). Ambos están orientados hacia la mejora de la calidad en las empresas e industrias.

El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000), se refiere a un conjunto de modelos para la evaluación de la calidad total en la gestión de empresas como consecuencia de las demandas de calidad de los productos adquiridos por los compradores, donde la gestión de la calidad la define González (2004) como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Este modelo se puede decir que nació del anteriormente mencionado Malcom Baldrige.

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM), creado en 1991 por iniciativa de la fundación europea para la gestión de la calidad y por el apoyo de la organización

europea para la calidad de con el objetivo de ser una herramienta práctica de que ayudará a las organizaciones nacidas dentro y fuera de Europa con el objetivo de implantar el sistema de gestión de calidad total. (González et al, 2004: 164).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeq), fundado en marzo en 1999 en la primera Convención Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, con el objetivo establecer las bases para la concesión de los premios iberoamericanos de calidad. (González et al, 2004: 165). También está orientado hacia los resultados dándole mayor peso a los productos obtenidos de la operación y de las actividades realizadas por el organismo en el que se implementa su proceso de autoevaluación guiado por sus principios.

Todos estos modelos persiguen un fin común, que es la calidad empresarial e industrial en sus ámbitos de servicios productivos o administrativos, mediante la autoevaluación y retroalimentación de las funciones, integrantes y actividades que realizan los diferentes tipos de organismos, mediante sus criterios de evaluación, los cuales son determinantes para establecer el correcto o incorrecto funcionamiento de la entidad, con la única finalidad de encaminarla hacia una mejora y por supuesto a la excelencia operativa, administrativa, organizacional y financiera, para satisfacción de los clientes o beneficiarios. “La evaluación es uno de los procesos fundamentales para determinar la incorporación de la calidad en la gestión ha repercutido en la forma de prestar los servicios” (Buen Gobierno, 2010. p. 157).

En todo el mundo, pero particularmente en México, los modelos de calidad y en su caso las certificaciones, proporcionan un nivel de confiabilidad en la calidad y funcionamiento en las entidades que los adoptan, por consiguiente, alcanzan un prestigio empresarial e institucional y la confianza y seguridad en sus clientes, usuarios

y beneficiarios; obteniendo cierta consolidación en el mercado en el que se desarrollan y proporcionando estabilidad en la producción y prestación de servicios.

7.3. Los Modelos de Evaluación del Desempeño del Servidor Público en la Administración Pública

Alcanzar un modelo de innovación gubernamental hasta ahora ha sido fundamentado en dos acciones principalmente la aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y la creación de la Secretaría de la Función Pública, ésta con la finalidad de vigilar que los servidores públicos se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones, a través de varias acciones entre las que se encuentran; la coordinación de los procesos de desarrollo administrativo y encabeza el Servicio Profesional de Carrera por sus siglas SPC, que es considerado como una política clave para la profesionalización de los servidores públicos.

El SPC tiene como objetivo primordial fomentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública que tiene como resultado ofrecer una mejor manera de brindar servicios a la ciudadanía además de administrar los recursos humanos de las instituciones con democracia, transparencia y legalidad (Secretaría de la Función Pública, 2011). Cabe mencionar que en el sexenio del ex presidente Vicente Fox, el modelo gubernamental se basó en la Agenda de Buen Gobierno en donde uno de los aspectos más importantes también fue la Ley de Transparencia y Acceso a la información, como parte del programa de combate a la corrupción y por esa razón se creó, en ese mismo período la Oficina de Innovación Gubernamental (Arroyo, 2012). Sin embargo, todavía hay mucho camino por recorrer con respecto a modelos de evaluación para el desempeño del personal de las instituciones de administración pública.

En el caso del Modelo de Calidad Malcom Baldrige, ha sido considerado como el más indicado para una amplia gama de instituciones públicas y privadas y es considerado como el que tiene características que pueden ser adaptadas con mayor facilidad al sistema de instituciones mexicanas.

Este modelo de calidad creado en honor de la persona que lleva su nombre en los Estados Unidos de Norteamérica durante el siglo pasado; siendo su creador un servidor público en su cargo como Secretario de Comercio quien se convirtió en el mayor impulsor de la gestión de calidad total en las empresas de su país. En 1982 se implementó el modelo para evaluar la calidad en la gestión empresarial con criterios que evalúan integral y estratégicamente la actividad cotidiana de todas las empresas que lo adoptan (González, 2004).

Dicho modelo es el precursor de los sistemas de evaluación y certificación ISO 9000, 2000, 2001, 14000, etc., los cuales evalúan y certifican la calidad de los procesos de producción, administración, gestión y calidad en el servicio; actualmente se utiliza en diversas empresas y organismos privados y gubernamentales, que están interesados en determinar si su calidad de operación es la óptima para proporcionar un servicio o elaborar y comercializar productos de buena calidad, siempre orientados a la satisfacción del cliente y/o de sus beneficiarios.

La satisfacción del cliente es el objetivo primordial del Modelo de Calidad Malcom Baldrige la cual estará determinada por la aplicación de los diferentes criterios de evaluación que califican los resultados obtenidos como el proceso en las operaciones y actividades cotidianas que las entidades realizan, para posteriormente emitir una certificación apropiada que permita estimar los esfuerzos de los organismos en su actuación. En palabras de Henderson (2011), los criterios del modelo se elaboran con

base en una serie de valores interrelacionados, los cuales son parte integral que las organizaciones de alto rendimiento, por esta razón el Modelo Malcom Baldrige permite mejorar las prácticas de gestión, capacidades y resultados en donde es implementado, el cual pretende ayudar a proporcionar un producto o servicio con altas expectativas de calidad que aseguren la vida productiva de la entidad en la que se implementa a lo largo del tiempo y mostrando competitividad frente a sus adversarios en el mercado en el que se desenvuelve.

Además, facilita la comunicación y el intercambio de información en el interior y al exterior con otras organizaciones, empresas y entidades, creando una red de organismos certificados que proporcionen productos y servicios en sus comunidades, mejorando la calidad de vida de las personas que ahí habitan. Por otra parte, pretende servir como herramienta de trabajo para evaluar, comprender y gestionar el desempeño individual de los integrantes de las organizaciones y el funcionamiento global, que permitirá el aprendizaje institucional en la búsqueda de la excelencia. Por esta razón, se ahonda sobre el mismo en este trabajo.

En Estados Unidos se estableció el premio Malcom Baldrige a la calidad para promover entre las empresas la preocupación por la calidad de sus productos y servicios, estableciendo los mecanismos necesarios para alcanzar la excelencia administrativa, cooperativa y funcional; así como el intercambio de información sobre estrategias empresariales que son exitosas y los beneficios derivados de la implementación de la metodología requerida.

Estas estrategias permiten la perfecta alineación de los esfuerzos humanos individuales y colectivos con el correcto uso de los recursos, orientados al mejor

desempeño de la organización y la satisfacción de los consumidores y los grupos interesados en sus productos y servicios.

En cuanto a la administración pública estos modelos han sido poco implementados, o por lo menos su utilización no ha sido generalizada probablemente debido a los diferentes obstáculos que un sistema o modelo de calidad se encuentra, como el caso de las organizaciones sindicales, las costumbres profundamente arraigadas, la resistencia al cambio, la incertidumbre o simplemente la necesidad de que los integrantes de las instituciones gubernamentales deben salir de su área de confort para proporcionar efectivamente un servicio de calidad, lo cual no nada más proporciona molestias e inconformidad en los trabajadores, sino en toda la sociedad.

El instrumento de recolección de datos cuantitativo de esta investigación pretende ser un acercamiento de modelo de autoevaluación del desempeño de los servidores públicos que permita recabar datos relevantes con respecto a los mecanismos de eficiencia y efectividad que logran los servidores públicos y conocer de qué manera la preparación académica profesional de los mismos se relaciona con su desempeño.

CAPÍTULO VIII

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVOS

Para la realización de esta investigación se están utilizando diferentes métodos y técnicas a fin de lograr sus objetivos y descubrir las respuestas de las interrogantes planteadas, por ello ha sido necesario establecer las unidades de análisis y muestras, congruencia entre unidades de análisis y preguntas de investigación que se trabajarán, así como la operacionalización de variables.

8.1. Unidad de Análisis y Muestra

El contexto de las unidades de análisis para el planteamiento del problema de investigación es la administración pública, para este estudio específicamente la del Gobierno Estatal de Nuevo León. Para dar objetividad a este estudio, se realizó la siguiente tabla de congruencia en donde se relacionan las preguntas de investigación con las unidades de análisis pertenecientes al contexto antes señalado.

Tabla 10. Tabla de Congruencia Preguntas de Investigación y Unidades de Análisis

Pregunta de investigación	Unidad de análisis
¿De qué manera influye la preparación académica del servidor público con la eficiencia y efectividad del trabajo que desempeña?	Personas que desempeñan un trabajo en la administración pública y que cuentan con al menos el nivel licenciatura dentro del esquema jerárquico de estudios de nivel superior y conjunto de mecanismos de obtención de la eficiencia y eficacia.
¿Cuáles son los mecanismos de obtención de la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral?	Conjunto de acciones, cualidades, competencias y atributos con los que una persona se desempeña dentro del servicio público para lograr la eficiencia y la eficacia en su trabajo.
¿Cuáles son los componentes fundamentales que se deben evaluar para conocer si el servidor público se desempeña con eficiencia y eficacia?	Modelos de calidad y evaluación del desempeño

Fuente: Archivo de la autora.

Una vez determinadas las unidades de análisis, se procedió a determinar la muestra de participantes que se utilizó para la recolección de datos en el trabajo de campo. La población o muestra de una investigación debe referirse al conjunto total de individuos y la constituyeron aquellas personas que se encuentran concretamente definidos en el grupo catalogado como servidores públicos. Entendiéndose como servidor público cualquier persona que se desempeñe dentro de la administración gubernamental y

cuyas características sean; estar en funciones en el momento de la recolección de datos, sin distinción de género.

Se consideró necesario acotar la edad de los participantes determinándola entre los 25 y los 70 años, dado que el estudio requiere de personas con cierto nivel de estudios profesionales para lo cual se considera no menos a los 25 años de edad, dado el tiempo de escolaridad que se requiere para obtener los estudios superiores, y hasta los 70 años de edad para permitir que el rango fuera suficientemente amplio. Otra característica de la población fue que contaran con más de un año desempeñándose en la administración pública tiempo mínimo para formarse un criterio de sí mismos como funcionarios y para haber obtenido noción de su perfil de puesto y demás cuestiones concernientes a su desempeño.

Debido a la parte central de este estudio, un requisito indispensable para ser candidato a participante en este estudio es que las personas contaran con estudios profesionales de nivel licenciatura dentro de la jerarquía de estudios oficial del país, catalogados como estudios académicos formales de nivel profesional, pudiendo ser éstos de cualquier modalidad; presencial, semipresencial o a distancia, siempre y cuando hubiesen sido suficientes para la obtención de un título emitido por una institución de nivel superior reconocida oficialmente por las autoridades educativas.

Otro aspecto importante y debido a las limitaciones económicas y temporales de esta investigación, sólo se consideraron para el estudio, personas que ocupen puestos públicos por asignación dentro de la administración pública dentro de los tres primeros escalones de la jerarquía organizacional del Gobierno de Nuevo León; subsecretaría, dirección (general o de área) y coordinación, sin distingo del subnivel dentro de cada categoría, pues en el gobierno estatal local, cada una de dichas categorías se subdivide en cuatro niveles que sirven para determinar el salario que se percibe. Por último, se

consideró que la población debería de estar insertada en cualquiera de las 94 dependencias del Gobierno de Nuevo León (Ver Apéndice I).

Para el enfoque cualitativo, la muestra consistió en la selección de cuatro personas claves para la obtención de datos de la investigación por medio de entrevistas semiestructuradas cuyo fondo y forma se explicarán más adelante dentro de este mismo capítulo. Esta muestra se considera no probabilística y los participantes son voluntarios.

Para el enfoque cuantitativo, se determinó hacer una muestra probabilística por conglomerados al seleccionar a 202 personas dentro de la población y con la finalidad de aplicarles encuestas de opinión, con base en la operación para obtener el tamaño muestral de atributo realizada en la siguiente tabla:

Tabla 11. Tabla de Operación Matemática para Calcular el Tamaño Muestral
 APLICACIÓN DE FÓRMULA PARA CALCULAR TAMAÑO MUESTRAL DE ATRIBUTO

P = 50%	Criterios	Porcentaje del evento de interés	
Q = 50%			Complemento a 100%
N = 430			Tamaño de la población
e = 5%			Error tolerable en porcentaje estimado
Confianza = 95%			Expectativa que sea una de los 95 de / 100.
Área = 0.975	Área acumulada.		Intervalos que estiman correctamente.
Z = 85	1.9599639		Parámetro de Gauss equivalente al Área
Num = NPQ =	107.5		Cálculo intermedios
Deno m1 = $N(e/z)^2 =$	0.27984		
Deno m2 = PQ =	0.25		
n= $\frac{NPQ}{(N(e/z)^2 + PQ)}$			
Muestra calculada n=		202	

Fte. Dr. Juan Baldemar Garza V., Seminario de Métodos Cuantitativos (2012).

Los (X) conglomerados elegidos, fueron seleccionados de acuerdo a la respuesta positiva que realizaron a la carta de solicitud que se les envió, dicha solicitud expresa las necesidades de la investigación y sirvió para abrir las posibilidades y facilidades para su adecuada aplicación y recolección de datos (Ver anexo B).

Además, los encuestados, participaron de manera voluntaria y con la utilización de la técnica bola de nieve para que, por medio de referenciación se consiguiera abarcar la cantidad necesaria para la validación de los datos recolectados.

En la siguiente tabla se puede observar la sistematización de la muestra, la cual será significativa y representativa.

Tabla 12. Proyecto de Selección de la Muestra

Categorías	Género		Edad			Totales
	H	M	25 a 40	41 a 50	51 a 70	
Funcionarios públicos de primer nivel: Subsecretarios o directores de 94 dependencias gubernamentales						20
Funcionarios públicos de segundo nivel: Directores o Subdirectores de área						60
Funcionarios públicos de tercer nivel: coordinadores de área						122
						202

(Fuente. Archivo de la autora) Apoyo teórico Hernández, et. al., 2007.

8.2. Comprobación Cuantitativa

Los instrumentos de recolección de datos tienen la finalidad y cualidad de sistematizar la manera en que se obtiene la información, por ello, su diseño debe estar acorde a las necesidades de la propia investigación y cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad a fin de que cumplan su objetivo. En esta investigación los instrumentos se apegan a los requisitos que tanto el tipo de estudio cualitativo como el cuantitativo tienen, y en el siguiente capítulo se da la descripción detallada de los mismos y también se anexan en la parte final del documento para mayor referencia.

El trabajo de campo se realizaron acciones tendientes a entrenar y preparar a la investigadora para que tanto la recolección con los resultados sean lo más apegados al método científico y contribuyan a acrecentar el conocimiento de este fenómeno insertado en las ciencias sociales.

De acuerdo al diseño de investigación, se elaboró un instrumento que explique de manera clara y objetiva el mecanismo por medio del cual se llevó a cabo la recolección de información desde la perspectiva del tipo de estudio cuantitativo.

Se mostrará la agenda de actividades y tiempos requeridos para lograr la recolección de datos y se planeará la estrategia de validez y confiabilidad en cuanto al instrumento y a que los resultados que produzca sean consistentes y coherentes, es decir, que reflejen el grado en que mide las variables del estudio (Hernández, et al. 2007).

8.2. Hipótesis y Variables

Como se mencionó anteriormente la hipótesis de investigación son:

Hi: A mayor relación entre la preparación académica profesional de los servidores públicos con la función que desempeñan mayor eficiencia y eficacia en la función pública.

En este apartado se especifica sobre las variables del estudio

Los variables a medir son:

- Preparación académica profesional de los funcionarios públicos
- Eficiencia en el desempeño de los funcionarios públicos
- Eficacia en el desempeño de los funcionarios públicos

Para la elaboración del instrumento se utilizará la técnica de elaboración de Matriz para el Desarrollo de ítems y Diseño de Instrumento, mediante la cual se proporcionarán los siguientes rubros:

- Variable
- Definición conceptual
- Definición Operacional
- Indicadores
- *Items*

Dichos rubros son indispensables para la elaboración del instrumento ya que, en el caso de la variable será la oportunidad para expresarla de manera tal que conceptualmente sea comprendida, y cómo se va a medir, del mismo modo la definición operacional permitirá señalar la presencia o ausencia de algún hecho, situación o atributo que intervenga en la variable, así como sus indicadores ya sean cuantitativos o cualitativos.

Finalmente, la matriz mostrará los *ítems*, es decir, las unidades mínimas que componen la medición de las variables para luego convertirlos en reactivos que promuevan la respuesta de los sujetos quienes participarán en los grupos de obtención de datos y que forman parte de la población de esta investigación (Hernández, 2007).

A continuación, se presentan las tablas de operacionalización de variables.

Tabla 13. Operacionalización de variables y generación de *ítems*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Preparación académica profesional de los servidores públicos	Escolaridad del funcionario público	Nivel de estudios según el escalonamiento de la SEP	¿Cuál es el nivel máximo de estudios que ha cursado?
	Área de conocimiento de los estudios del servidor público	Áreas del conocimiento	¿Cuál es el área del conocimiento de su preparación académica?
	Tiempo dedicado a la preparación	Cantidad de años de estudio	¿Cuál es el número de años que ha dedicado al

académica	aprobados en educación superior y/o posgrado	estudio de nivel profesional y/posgrado
-----------	--	---

Utilidad entre las asignaturas cursadas en nivel superior y/o posgrado y el desempeño laboral	Relación alta o baja	¿En qué medida considera usted que las asignaturas que cursó en sus estudios profesionales y/o de posgrado tienen relación con el desempeño laboral que actualmente realiza?
---	----------------------	--

Estudios relacionados con AP	Relación alta o baja	¿Ha realizado estudios relacionados con la Administración Pública?
------------------------------	----------------------	--

Competencias en el desempeño	Relación alta o baja	¿Considera usted que la formación académica incide en el desempeño laboral?
------------------------------	----------------------	---

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Desempeño laboral	Cantidad de años en el servicio público	Número de años de laborar en el servicio público	¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el servicio público?
	Conocimiento del perfil del puesto	Nivel de conocimiento alto o bajo	¿Conoce las características del perfil del puesto que desempeña?
	Conocimiento de los objetivos que marcan su desempeño	Nivel de conocimiento	¿Conoce los objetivos y metas del puesto que desempeña?
	Relación de su perfil laboral con el perfil del puesto	Grado de relación con el perfil	¿Considera que su perfil laboral corresponde a los requerimientos del perfil del puesto que actualmente ocupa?
	Cumplimiento de objetivos, metas y proyectos	Grado de cumplimiento	¿En qué medida considera usted que cumple con los objetivos, metas y logros de proyecto encomendados a su puesto?
	Competencias en el desempeño	Posibilidad alta o baja	En su opinión ¿Los funcionarios públicos deberían contar con conocimientos académicos acerca de la

Gestión Pública?		
Competencias en el desempeño	Relación alta o baja	¿Se relacionan sus estudios académicos de nivel superior con su desempeño laboral?
Competencias en el desempeño	Relación alta o baja	¿La asignación de su puesto fue con base a su preparación académica?

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Eficiencia en la función pública	Competencias en el desempeño	Grado de cumplimiento	¿Considera usted que su desempeño laboral se caracteriza por hacer lo que le corresponde?
	Competencias en el desempeño	Grado de cumplimiento	¿Cree usted que las cosas que tiene que realizar las hace de la mejor manera posible?
	Competencias en el desempeño	Grado de cumplimiento	¿Considera usted que utiliza los recursos humanos y materiales

necesarios de la
manera más racional
posible?

Capacidad de mejorar e innovar	Grado de cumplimiento	¿En qué medida cree usted que resuelve los problemas que se le presentan en su desempeño laboral?
Compromiso y motivación	Grado de cumplimiento	¿En qué medida cumple usted con las tareas propias de su desempeño laboral?
Compromiso y motivación	Grado de cumplimiento	¿Hace las cosas necesarias para cumplir con los objetivos en su desempeño laboral?
Compromiso y motivación	Nivel de competencias	¿Considera la eficiencia como una obligación que cumplir?
Competencias en el	Grado de	¿Considera que hace

desempeño	cumplimiento	su trabajo de forma correcta?
-----------	--------------	-------------------------------

Capacidad de mejorar e innovar	Grado de cumplimiento	¿Tiene habilidad para capacitar a otros?
--------------------------------	-----------------------	--

Capacidad de mejorar e innovar	Grado de cumplimiento	¿Planea y programa su trabajo?
--------------------------------	-----------------------	--------------------------------

Competencias en el desempeño	Nivel de conocimiento	¿En qué medida conoce su trabajo?
------------------------------	-----------------------	-----------------------------------

Competencias en el desempeño	Nivel de cumplimiento	¿En qué medida cumple usted con las tareas propias de su desempeño laboral?
------------------------------	-----------------------	---

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Eficacia en la función pública	Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿Considera usted que es una persona activa para actuar en su trabajo?
	Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿En qué medida cree usted que logra hacer efectivos los

		propósitos de su desempeño laboral?
Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿Cree usted que es una persona productiva?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿Es usted una persona organizada?
Compromiso y motivación	Nivel de competencias	¿Hace usted lo que debe hacer en su desempeño laboral?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿La toma de decisiones que usted hace dentro de su desempeño laboral es la más óptima?
Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿Realiza su trabajo con calidad?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿Cuenta con habilidad tecnológica para realizar su trabajo?
Compromiso y motivación	Nivel de competencias	¿Trabaja con constancia?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿Tiene usted las habilidades necesarias para desempeñar su

		trabajo?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿Tiene usted las competencias necesarias para desempeñar su trabajo?
Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿Cumple con los propósitos de su desempeño laboral?
Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿En qué medida cumple con los proyectos que se le asignan?
Capacidad de mejorar e innovar	Nivel de competencias	¿Trabaja en equipo?
Capacidad de mejorar e innovar	Nivel de competencias	¿Tiene iniciativa?
Capacidad de mejorar e innovar	Nivel de competencias	¿Cuenta con disposición y facilidad de aprender cosas nuevas?
Capacidad de mejorar e innovar	Nivel de competencias	¿Se adapta a situaciones nuevas?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿Cuándo se presenta una situación o problema en su

trabajo usted crea
alternativas de
solución?

Capacidad de mejorar e innovar	Nivel de competencias	¿Se considera creativo?
Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿Es responsable y cumple sus compromisos?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿Considera que es un líder?
Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿Es perseverante?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿En qué medida tiene buena comunicación oral?
Compromiso y motivación	Nivel de competencias	¿Es una persona que cumple con la puntualidad y asistencia en su trabajo?
Competencias en el desempeño	Nivel de competencias	¿En qué medida tiene buena comunicación escrita?
Compromiso y motivación	Nivel de cumplimiento	¿Se considera eficiente en su trabajo?

Compromiso y
motivación

Nivel de
cumplimiento

¿Se considera eficaz
en su trabajo?

Tabla 14. Operacionalización de variables

Operacionalización de variables			
Variable Independiente	Variables Dependientes	Variables de control	Variables Mediadoras
X	Y	Factores que son controlados por el investigador para eliminar o neutralizar cualquier efecto que pudieran tener de otra manera en el fenómeno observado	Tipo de variable independiente, que es secundaria y se selecciona con la finalidad de determinar si afecta la relación entre variable independiente y dependientes
Causa	Efecto		
Preparación Académica profesional del servidor público y su relación el desempeño laboral	Eficiencia en el desempeño laboral	Nivel de estudios del funcionario público	Conocimiento del servidor público sobre su puesto
		Afinidad entre su preparación académica y el puesto laboral	Conocimiento del servidor público de los objetivos, metas y proyectos de su puesto
	Eficacia en el desempeño	Años en el servicio	

laboral

público

Cumplimiento de los
objetivos, metas y
proyectos del servidor
público en su puesto

Como resultado de la operacionalización de variables se generó un Modelo de Investigación cuantitativa que a continuación se muestra.

8.4. Modelo de Investigación Cuantitativo

Gráfico 5. Modelo de investigación cuantitativa primera parte

Modelo de Investigación.

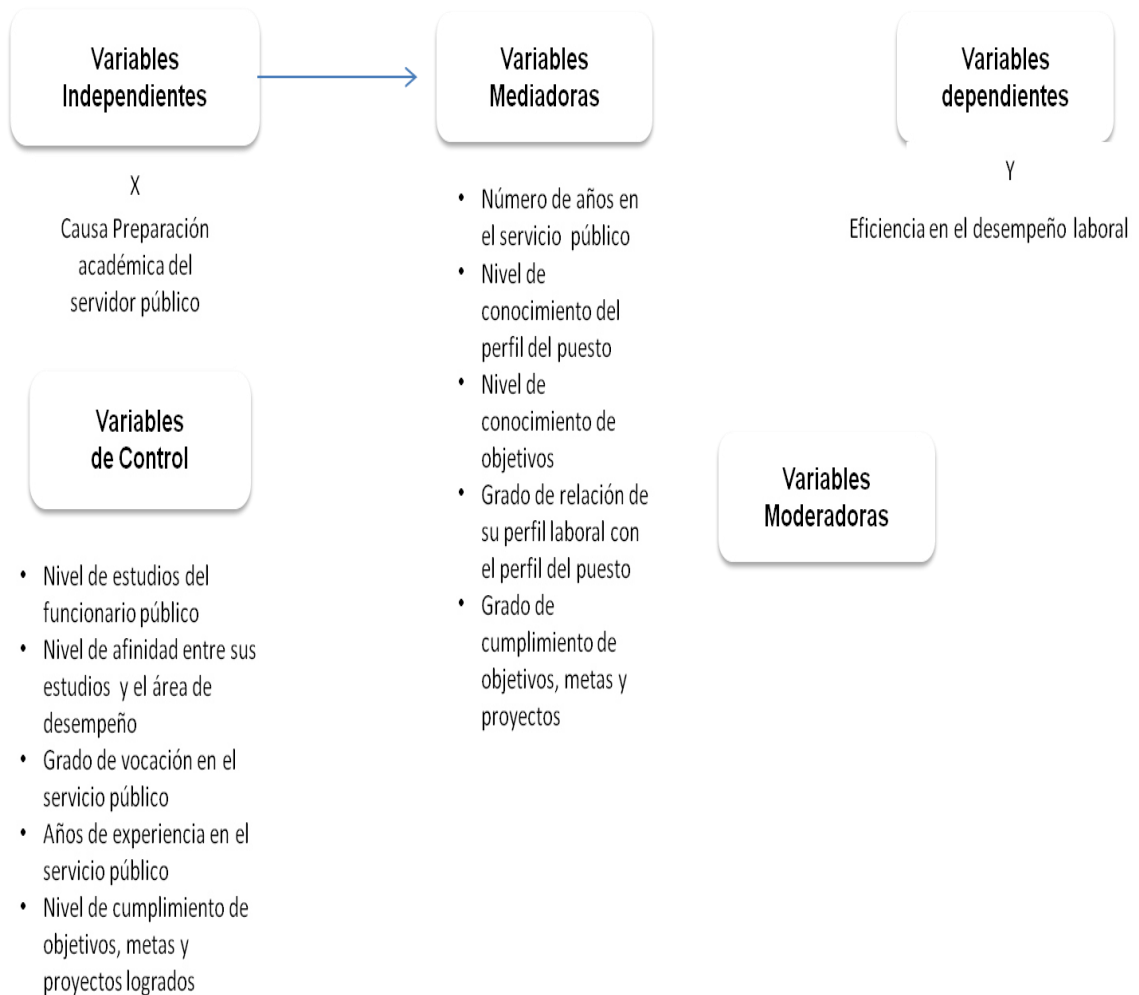
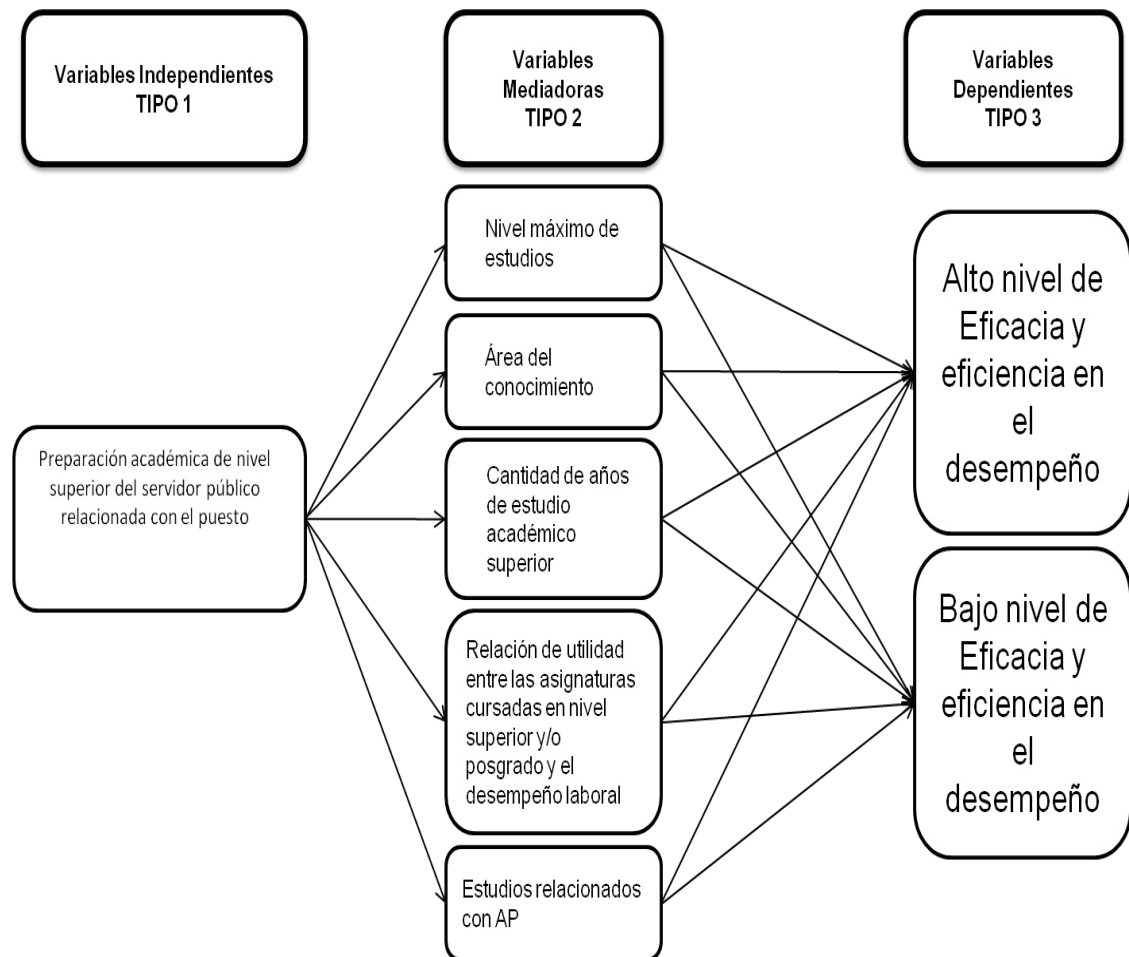


Gráfico 6. Modelo de Investigación Cuantitativa Segunda Parte

Modelo de Investigación.



Una vez realizado el procedimiento metodológico cuantitativo para determinación de variables, ítems y modelo, se diseñó el instrumento de recolección de datos.

8.5. Instrumento de Recolección de Datos Cuantitativo y su Aplicación

Esta herramienta de recolección de datos debe estar diseñada de tal manera que corresponda a las necesidades de la investigación y aporte los resultados suficientes para cumplir con los objetivos, esclarecer las preguntas de investigación junto con los instrumentos cualitativos, pero además con este instrumento se pretende comprobar la hipótesis.

El primer diseño de instrumento de recolección de datos, se elaboró con base en los constructos teóricos del tema de estudio, la encuesta aplicada tuvo como característica principal, estar redactada en forma sencilla y comprensible, consta de 14 preguntas cerradas con opción a respuesta con escala de Likert, en las cuales están consideradas las variables del estudio, y fue aplicada durante el año 2013, tiempo en que se programó realizar la aplicación del instrumento de recolección de datos en las dependencias gubernamentales del Estado de Nuevo León (Ver apéndice I).

Para la aplicación del instrumento, fue necesario contar con un equipo de trabajo de tres elementos, los cuales debidamente capacitados apoyaron en la aplicación de encuestas, estas personas se seleccionaron mediante el método convocatoria abierta de voluntarios entre los estudiantes del nivel licenciatura de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UANL, los cuales serán retribuidos por su trabajo mediante oficio de reconocimiento de participación.

La validez y confiabilidad de la encuesta, al igual que la de los instrumentos cualitativos, se basó en el grado en que mide lo que se propone, es decir la “pertinencia, significancia y utilidad de inferencias específicas hechas a partir de los datos” (Gall, et al., 1996). De tal manera que la validez es un juicio sobre la pertinencia de lo que se deduzca a partir de los datos obtenidos.

Como características principales de la validez, se tomará en cuenta la idea de McMillan (200, p. 133).

- a) La validez se refiere a la pertinencia de la interpretación de los resultados, no al procedimiento o la medición misma. Decir “la validez del instrumento” no es tan correcto como decir “la validez de la inferencia”.
- b) Validez es un tema de grado. No existe un todo o nada de validez.
- c) Validez es específico a un uso particular o interpretación.
- d) Validez es un concepto unitario.
- e) Validez involucra un juicio evaluativo global.

Tomando en consideración que las principales fuentes de evidencia vienen de a) el contenido del instrumento, b) sus constructos, y c) los criterios relacionados.

- a) En cuanto a la validez de contenido se tendrá que verificar el grado en que los datos recolectados por un instrumento representan adecuadamente el contenido o dominio conceptual que esos datos suponen medir y cómo esta validez de contenido usualmente es determinada por expertos de nuevo se acudirá a profesores investigadores de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, para

determinar qué tan bien ese contenido es muestreado por el conjunto de ítems del instrumento.

b) La validez del constructo es una de las partes más importantes de este proceso, pues es lo que realmente el instrumento ha de medir, por ello y tal como lo establece la metodología se generaron primero las hipótesis que son las conductas que se tendrían si se poseyera tal constructo.

c) En cuanto a la validez relacionada con los criterios, los jueces también tendrán que verificar este aspecto en el sentido del grado en que el instrumento puede predecir qué tan bien las personas se comportarán en una situación futura similar.

En la elaboración del instrumento se mantuvo cuidado de los siguientes aspectos: la claridad en las instrucciones o procedimientos de aplicación, los ítems el vocabulario y redacción de acuerdo a la población y muestra.

Para la confiabilidad del instrumento se llevará a cabo en el siguiente semestre por medio de la prueba Coeficiente Alpha o Crombach Alpha, pues la confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento a través de la cual se puede garantizar la consistencia del instrumento. La técnica seleccionada supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros para medir en cierto grado un constructo. Los datos recabados por medio de la encuesta serán analizados mediante la estadística inferencial a través de la herramienta regresión lineal y utilizando el sistema MiniTab como hoja de cálculo.

Luego de la puesta en práctica de recolectar los datos mediante a la herramienta 1, se procedió a estudiarla y perfeccionarla, para lo cual se elaboró un segundo instrumento de recolección, más adecuado y con mayor rigor en cuanto forma y fondo, siempre respetando la validez y confiabilidad.

En el apartado de análisis de resultados se describe dicho instrumento y se explican sus características.

Durante el período del cuarto y quinto semestre de los estudios de doctorado, es decir durante el año 2013, se llevaron a cabo la preparación y ejecución del trabajo de campo. Durante 2014 se realizó la prueba piloto y durante el año 2015 se procedió a la recolección de la información aplicando el instrumento cuantitativo realizado.

Se mantuvo contacto directo con sujetos de estudio, así como por medio de comunicación telefónica y la utilización de medios digitales. Durante ese período se encontraron algunas dificultades precedidas por el cambio de administración gubernamental dando como resultado la saturación de datos y procediendo a la conclusión de la recolección, para dar paso al análisis de los resultados.

El procedimiento incluyó la búsqueda y localización de los sujetos de estudio quienes voluntariamente accedieron a contestar las preguntas contenidas en el instrumento. De la muestra total considerada, un 50% no dio su autorización y/o interés para contestar, por lo que continuamente se tuvo que actualizar la base de datos de funcionarios públicos con los atributos necesarios para participar en el estudio. Se contó con la ayuda de tres personas que alimentaran la base de datos y que procedieran a la obtención y acceso de los participantes. Este equipo de trabajo fue capacitado previamente por la autora para la correcta integración de información y captura de la información. Se logró contar con 60 voluntarios quienes aportaron información cuyos resultados se muestran más adelante en este documento.

8.6. Prueba Piloto

La prueba piloto se realizó como un ejercicio de entrenamiento para la investigadora, a fin de poner a prueba los avances logrados en la elaboración del instrumento de recolección de datos cuantitativo.

Para tal ensayo, de lo que en el siguiente año será la aplicación de instrumentos definitiva, se lograron recolectar 30 encuestas a personas que se acercan significativamente al perfil establecido en la población y muestra de esta investigación.

Las encuestas se aplicaron en un lapso de dos meses contando sus días hábiles solamente y la información fue recabada de personas con estudios universitarios y que se encuentran actualmente trabajando preferentemente en instituciones públicas, la mayoría de ellas dentro del Gobierno Estatal de Nuevo León.

En la aplicación de la prueba piloto, se establecieron mediciones de tiempo de aplicación y respuesta, se verificó el lenguaje del instrumento, considerando que éste fuese claro y comprensible.

Las dos primeras encuestas arrojaron que dos de las 54 preguntas contenidas en el instrumento deberían ser modificadas, agregando la definición de conceptos para mejor entendimiento de los encuestados.

Una vez realizada la modificación, se aplicaron 28 encuestas más, arrojando 30 instrumentos en total aplicados y contestados en su totalidad.

Una vez que se obtuvieron los datos correspondientes se procedió a la captura de los mismos en el sistema computacional a través de una hoja de cálculo para poder

correrlos en un programa especializado y verificar ciertos aspectos que más adelante serán especificados, en cuanto a su validez y confiabilidad.

Gráfico 7. Evidencia de la hoja de cálculo con datos recabados

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	EFICIFP1	EFICIFP2	EFICIFP3	EFICIFP4	EFICIFP5	EFICIFP6	EFICIFP7	EFICIFP8	EFICIFP9	EFICIFP10	EFICIFP11	PAPSP1	PAPSP2	PAPSP3	PAPSP4
2	5	4	5	3	5	4	4	2	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
3	5	1	2	3	5	4	2	2	4	1	5	3	3	1	4	5	5	5	2	2
4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	2	5
5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4
6	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5
7	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4
8	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
9	5	4	4	4		5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
10	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3
14	1	3	2	3	4	2	3	4	4	4	5	4	1	3	1	3	5	5	4	3
15	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	
16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	1		2	3	4	5		3
17	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
18	3	3	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	1	4	1	4	5	5	5	4
19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	4	5	5	5	4
20	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	4	4
21	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	3	4
22	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
23	4	4	5	5		5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
24	5	4	5	3	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

Archivo de la autora

Después de ordenar y codificar los datos recabados se procedió a elegir la herramienta que sirviera para correr los datos y proceder a la comprobación de validez y confiabilidad.

Con la orientación del Dr. Rafael Cruz, titular del Seminario de Análisis Cuantitativos y Cualitativos del Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas, se eligió el Programa de Análisis de datos cuantitativos SPSS, este sistema es un programa

computacional estadístico utilizado en Ciencias Sociales y en empresas de investigación de mercado. Fue creado por la empresa IBM. Constituye uno de los programas más conocidos por su capacidad de trabajar con grandes bases de datos y la manera relativamente sencilla de utilizarlo.

Con el uso del programa se pudieron conseguir los siguientes resultados, comenzando con el traslado de datos de la base en hoja Excel a SPSS

Gráfico 8. Evidencia de traslado de datos de hoja Excel al programa SPSS

DL	¿Conoce los objetivos y metas del puesto que desempeña?	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	4	5	3	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
DL	¿Conoce usted las características del perfil de su puesto actual?	4	1	5	4	4	4	5	4	1	5	5	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	2	5	5	4	4	4
DL	¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca del perfil del puesto que desempeña?	5	2	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	2	5	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4
DL	¿Considera que su perfil laboral corresponde a las características del perfil del puesto que actualmente ocupa?	3	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	3	3	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4
DL	¿En qué medida cumple usted con las tareas propias de su desempeño laboral?	5	5	5	4	5	5	5		5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5		5	5	5	5	4	4	5	

PAPSP	¿Considera usted que la formación académica incide en el desempeño laboral?	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
PAPSP	En su opinión ¿Los funcionarios públicos deberían contar con conocimientos académicos acerca de la Gestión Pública?	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
PAPSP	¿Considera usted que las asignaturas que cursó en sus estudios académicos profesionales de nivel licenciatura tienen relación con el desempeño laboral que actualmente realiza?	4	2	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4		5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	1	5
PAPSP	¿Considera usted que las asignaturas que curso en sus estudios de posgrado (maestría o doctorado) tienen relación con el desempeño laboral que actualmente realiza?	4	2	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	3		3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3
PAPSP	¿Se relacionan sus estudios académicos de nivel superior con su desempeño laboral?	4	2	5	4	5	4	5	3	4	5		3	3		3	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3
PAPSP	¿Su preparación académica fue un determinante para asignarle el puesto que actualmente desempeña?	1	2	4	1	5	4	5	3	2	4	5	5	3	4	3	4	1	3	1	4	5	4	2	5	3	4	5	4

EFICIFP	¿En qué medida cumple usted con los objetivos y metas que están bajo su responsabilidad laboral?	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
EFICIFP	¿Cree usted que las cosas que tiene que realizar las hace de la mejor manera posible?	2	2	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5
EFICIFP	¿En qué medida cree usted que resuelve los problemas que se le presentan en su desempeño laboral?	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
EFICIFP	¿Considera usted que utiliza los recursos humanos y materiales necesarios de la manera más racional posible?	3	1	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
EFICIFP	¿Considera la eficiencia como una obligación que cumplir?	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
EFICIFP	¿Considera que hace su trabajo de forma correcta?	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
EFICIFP	¿Tiene habilidad para capacitar a otros	4	3	4	3	4	2	4	5	5	5	5	5	1	5	1	4	1	2	3	4	4	5	4	4	5	4	4	1	5
EFICIFP	¿Considera usted que su desempeño laboral se caracteriza por hacer lo que le corresponde?	5	1	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4		5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5		4
EFICIFP	¿Planea y programa su trabajo?	5	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	5	1	5	2	4	1	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	5
EFICIFP	¿En qué medida cumple con los proyectos que se le asignan?	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5

EFICASP	¿Hace las cosas necesarias para cumplir con los objetivos en su desempeño laboral?	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
EFICASP	¿Considera usted que es una persona activa para actuar en su trabajo?	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5
EFICASP	¿Hace usted lo que debe hacer en su desempeño laboral?	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4
EFICASP	¿La toma de decisiones que usted hace dentro de su desempeño laboral es la óptima?	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3
EFICASP	¿Realiza su trabajo con calidad?	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
EFICASP	¿En qué medida cree usted que logra hacer efectivos los propósitos de su desempeño laboral?	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
EFICASP	¿Cuenta con habilidad tecnológica para realizar su trabajo?	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3
EFICASP	¿Cree usted que es una persona productiva?	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
EFICASP	¿Utiliza los conocimientos que adquirió en su preparación profesional en su trabajo actual?	4	3	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	2	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5
EFICASP	¿Es usted una persona organizada?	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3	2	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5	3	5
EFICASP	¿Trabaja con constancia?	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
EFICASP	¿Cuenta con disposición y facilidad de aprender cosas nuevas?	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4
EFICASP	¿Tiene usted las habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo? Habilidad: aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5

EFICASP	¿Trabaja en equipo?	4	5	4	4	1	4	4	3	4	5	5	5	5	5	1	4	1	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	1	4	5	
EFICASP	¿Tiene usted las competencias necesarias para desempeñar su trabajo? Competencias: capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	
EFICASP	¿Una de sus características es tener iniciativa?	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	2	5	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	
EFICASP	¿Se adapta a situaciones nuevas?	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	
EFICASP	¿Se considera eficiente en su trabajo?	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
EFICASP	¿Se considera eficaz en su trabajo? Eficacia Hacer lo que debe realizarse para lograr los objetivos, metas y proyectos.	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
EFICASP	¿Considera que es un líder?	4	4	5	1	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	1	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	5
EFICASP	Cuándo se presenta una situación o problema en su trabajo ¿usted crea alternativas de solución?	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	3	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5	5
EFICASP	¿Se considera creativo?	3	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	
EFICASP	¿Es responsable y cumple sus compromisos?	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	
EFICASP	¿Tiene buena comunicación escrita?	4	5	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5	2	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5
EFICASP	¿Es una persona que cumple con la puntualidad y asistencia en su trabajo?	3	3	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	
EFICASP	¿Tiene buena comunicación oral?	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	

Archivo de la autora

En seguida se realizó la codificación y clasificación de datos de la siguiente manera:

Gráfico 9. Codificación y Clasificación de Itesm por Variables

The screenshot shows the IBM SPSS Statistics Editor de datos window. The title bar indicates the file is 'base instrumento spss 5 marzo 2013 - copia.sav [Conjunto_de_datos1]'. The menu bar includes Archivo, Edición, Ver, Datos, Transformar, Analizar, Marketing directo, Gráficos, Utilidades, Ventana, and Ayuda. The toolbar contains various icons for file operations, data manipulation, and analysis. The main data grid lists 24 variables with the following columns: Nombre, Tipo, Anchura, Decimales, Etiqueta, Valores, Perdidos, Columnas, Alineación, Medida, and Rol. All variables are of type 'Numérico' with an anchura of 11 and 0 decimal places. The 'Valores' and 'Perdidos' columns are set to 'Ninguna'. The 'Alineación' column is set to 'Derecha'. The 'Medida' column is set to 'Nominal' for all variables. The 'Rol' column is set to 'Entrada' for all variables. The status bar at the bottom indicates 'IBM SPSS Statistics Processor está listo' and the date '07/05 p.m. 09/06/2013'.

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	DL1	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
2	DL2	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
3	DL3	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
4	DL4	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
5	DL5	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
6	EFICIFP1	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
7	EFICIFP2	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
8	EFICIFP3	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
9	EFICIFP4	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
10	EFICIFP5	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
11	EFICIFP6	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
12	EFICIFP7	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
13	EFICIFP8	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
14	EFICIFP9	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
15	EFICIFP10	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
16	EFICIFP11	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
17	PAPSP1	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
18	PAPSP2	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
19	PAPSP3	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
20	PAPSP4	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
21	PAPSP5	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
22	PAPSP6	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
23	EFICASP1	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
24	EFICASP2	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada

Archivo de la autora

Se procedió a hacer la comprobación de confiabilidad a través de la búsqueda del índice de Alpha de Crombach, media, desviación típica, matriz de correlación de elementos, Estadísticos de resumen de los elementos y Estadísticos de la escala consiguiendo los siguientes resultados.

El sistema arrojó los siguientes resultados:

Tabla 15. Serie de tablas de resultados de la verificación de variables en sistema SPSS

Escala: Todas las Variables

Resumen de procesamiento de los casos.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	28	93.3
	Excluidos ^a	2	6.7
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla Estadísticos de fiabilidad VARIABLE 1

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.723	.754	5

Estadísticos de los elementos

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
DL1	4.43	.959	28
DL2	4.04	1.138	28
DL3	4.11	.916	28
DL4	4.14	.848	28
DL5	4.79	.418	28

Matriz de correlaciones inter-elementos

	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5
DL1	1.000	.121	.493	.377	.607
DL2	.121	1.000	.742	.186	.172
DL3	.493	.742	1.000	.361	.546
DL4	.377	.186	.361	1.000	.194
DL5	.607	.172	.546	.194	1.000

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4.300	4.036	4.786	.750	1.186	.096	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DL1	17.07	6.217	.467	.488	.684
DL2	17.46	5.739	.428	.659	.717
DL3	17.39	5.136	.817	.777	.526
DL4	17.36	6.979	.373	.202	.716
DL5	16.71	7.989	.511	.501	.703

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
21.50	9.370	3.061	5

Estadísticos de fiabilidad VARIABLE 2

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	28	93.3
	Excluidos ^a	2	6.7
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.838	.831	11

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
EFICIFP1	4.50	.793	28
EFICIFP2	4.46	.744	28
EFICIFP3	4.50	.882	28
EFICIFP4	4.57	.504	28
EFICIFP5	4.18	.945	28
EFICIFP6	4.86	.356	28
EFICIFP7	4.50	.577	28
EFICIFP8	3.89	1.197	28
EFICIFP9	4.25	.887	28
EFICIFP10	4.07	1.152	28
EFICIFP11	4.61	.567	28

Matriz de correlaciones inter-elementos

	EFICIFP 1	EFICIFP 2	EFICIFP 3	EFICIFP 4	EFICIFP 5	EFICIFP 6	EFICIFP 7	EFICIFP 8	EFICIFP 9	EFICIFP1 0	EFICIFP1 1
EFICIFP1	1.000	.596	.212	.185	.321	.000	.243	.643	.237	.770	.370
EFICIFP2	.596	1.000	.536	.155	.562	-.020	.474	.349	.603	.435	.185
EFICIFP3	.212	.536	1.000	.500	.600	.000	.145	.158	.450	.036	.259
EFICIFP4	.185	.155	.500	1.000	.556	.265	.127	.228	.414	.246	.426
EFICIFP5	.321	.562	.600	.556	1.000	-.031	.238	.443	.652	.328	.274
EFICIFP6	.000	-.020	.000	.265	-.031	1.000	.360	-.037	.000	.116	.079
EFICIFP7	.243	.474	.145	.127	.238	.360	1.000	.295	.398	.223	.057
EFICIFP8	.643	.349	.158	.228	.443	-.037	.295	1.000	.410	.784	.318
EFICIFP9	.237	.603	.450	.414	.652	.000	.398	.410	1.000	.380	.129
EFICIFP10	.770	.435	.036	.246	.328	.116	.223	.784	.380	1.000	.328
EFICIFP11	.370	.185	.259	.426	.274	.079	.057	.318	.129	.328	1.000

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
EFICIFP1	43.89	25.507	.642	.772	.815
EFICIFP2	43.93	25.698	.667	.810	.813
EFICIFP3	43.89	26.544	.436	.633	.832
EFICIFP4	43.82	28.448	.480	.631	.831
EFICIFP5	44.21	24.249	.660	.667	.811
EFICIFP6	43.54	30.851	.078	.372	.848
EFICIFP7	43.89	28.544	.390	.518	.835
EFICIFP8	44.50	22.556	.642	.763	.815
EFICIFP9	44.14	25.016	.618	.657	.816
EFICIFP10	44.32	22.967	.633	.828	.816
EFICIFP11	43.79	28.619	.386	.295	.835

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
48.39	31.284	5.593	11

Estadísticos de fiabilidad VARIABLE 3

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	27	90.0
Excluidos ^a	3	10.0
Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.497	.481	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
PAPSP1	4.85	.362	27
PAPSP2	4.85	.362	27
PAPSP3	4.19	1.075	27
PAPSP4	4.07	.917	27
PAPSP5	4.07	.829	27
PAPSP6	3.26	1.430	27

Matriz de correlaciones inter-elementos

	PAPSP1	PAPSP2	PAPSP3	PAPSP4	PAPSP5	PAPSP6
PAPSP1	1.000	.413	.271	.034	-.090	-.294
PAPSP2	.413	1.000	.271	-.197	.038	-.294
PAPSP3	.271	.271	1.000	.142	.113	-.007
PAPSP4	.034	-.197	.142	1.000	.752	.454
PAPSP5	-.090	.038	.113	.752	1.000	.405
PAPSP6	-.294	-.294	-.007	.454	.405	1.000

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4.216	3.259	4.852	1.593	1.489	.353	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PAPSP1	20.44	8.410	-.008	.336	.528
PAPSP2	20.44	8.487	-.045	.389	.534
PAPSP3	21.11	6.487	.161	.138	.511
PAPSP4	21.22	5.179	.600	.686	.248
PAPSP5	21.22	5.564	.582	.654	.283
PAPSP6	22.04	4.960	.238	.318	.508

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
25.30	8.524	2.920	6

Estadísticos de fiabilidad VARIABLE 4

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	90.0
	Excluidos ^a	3	10.0
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.497	.481	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
PAPSP1	4.85	.362	27
PAPSP2	4.85	.362	27
PAPSP3	4.19	1.075	27
PAPSP4	4.07	.917	27
PAPSP5	4.07	.829	27
PAPSP6	3.26	1.430	27

Matriz de correlaciones inter-elementos

	PAPSP1	PAPSP2	PAPSP3	PAPSP4	PAPSP5	PAPSP6
PAPSP1	1.000	.413	.271	.034	-.090	-.294
PAPSP2	.413	1.000	.271	-.197	.038	-.294
PAPSP3	.271	.271	1.000	.142	.113	-.007
PAPSP4	.034	-.197	.142	1.000	.752	.454
PAPSP5	-.090	.038	.113	.752	1.000	.405
PAPSP6	-.294	-.294	-.007	.454	.405	1.000

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4.216	3.259	4.852	1.593	1.489	.353	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PAPSP1	20.44	8.410	-.008	.336	.528
PAPSP2	20.44	8.487	-.045	.389	.534
PAPSP3	21.11	6.487	.161	.138	.511
PAPSP4	21.22	5.179	.600	.686	.248
PAPSP5	21.22	5.564	.582	.654	.283
PAPSP6	22.04	4.960	.238	.318	.508

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
25.30	8.524	2.920	6

Escala todas las variables

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	90.0
	Excluidos ^a	3	10.0
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.534	.520	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
PAPSP1	4.85	.362	27
PAPSP3	4.19	1.075	27
PAPSP4	4.07	.917	27
PAPSP5	4.07	.829	27
PAPSP6	3.26	1.430	27

Matriz de correlaciones inter-elementos

	PAPSP1	PAPSP3	PAPSP4	PAPSP5	PAPSP6
PAPSP1	1.000	.271	.034	-.090	-.294
PAPSP3	.271	1.000	.142	.113	-.007
PAPSP4	.034	.142	1.000	.752	.454
PAPSP5	-.090	.113	.752	1.000	.405
PAPSP6	-.294	-.007	.454	.405	1.000

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4.089	3.259	4.852	1.593	1.489	.320	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PAPSP1	15.59	8.481	-.059	.201	.590
PAPSP3	16.26	6.661	.121	.094	.592
PAPSP4	16.37	5.011	.642	.617	.264
PAPSP5	16.37	5.550	.576	.582	.331
PAPSP6	17.19	4.618	.297	.304	.521

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
20.44	8.487	2.913	5

Escala todas las variables

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	28	93.3
	Excluidos ^a	2	6.7
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.612	.572	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
PAPSP1	4.82	.390	28
PAPSP4	4.04	.922	28
PAPSP5	4.04	.838	28
PAPSP6	3.25	1.404	28

Matriz de correlaciones inter-elementos

	PAPSP1	PAPSP4	PAPSP5	PAPSP6
PAPSP1	1.000	.121	.020	-.254
PAPSP4	.121	1.000	.765	.450
PAPSP5	.020	.765	1.000	.401
PAPSP6	-.254	.450	.401	1.000

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4.036	3.250	4.821	1.571	1.484	.412	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PAPSP1	11.32	6.819	-.087	.140	.725
PAPSP4	12.11	3.507	.705	.634	.291
PAPSP5	12.11	3.951	.642	.592	.371
PAPSP6	12.89	2.988	.378	.302	.644

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
16.14	6.794	2.606	4

8.7. Otras Fuentes de Información

Paralelamente para la obtención de bases de datos o información general relacionada con el servicio público, se acudió a la búsqueda de información a través de medios digitales y con base en la Ley de Transparencia del Estado de Nuevo León, a través de los diferentes portales de las secretarías o dependencias que se considere cuenten con información relacionada y de interés para esta tesis.

CAPÍTULO IX.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE COMPROBACIÓN CUALITATIVOS

El enfoque cualitativo, utiliza principalmente la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos, sin embargo, sí permite incluir algunos datos duros que aporten mayor comprensión al fenómeno de investigación (Hernández, Baptista y Fernández-Collado, 2007).

En el proceso que se maneja en este enfoque se puede identificar claramente que la acción indagatoria que se mueve de manera dinámica en ambos lados: entre los hechos y su interpretación y no siempre la secuencia es la misma. Al contrario de la investigación cuantitativa en el enfoque cualitativo, con frecuencia es necesario regresar a etapas anteriores y recurrentemente la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan simultáneamente.

Otras características importantes de este enfoque son las siguientes; explora los fenómenos en profundidad, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística. Con respecto al proceso; es inductivo, recurrente, analiza múltiples realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal. Presenta algunas bondades, dentro de las que podemos identificar; la profundidad de significados, amplitud, riqueza interpretativa y contextualiza el fenómeno; es naturalista e interpretativo (Hernández, Baptista y Fernández-Collado, 2007).

Al usar el método cualitativo se utilizarán en general cinco fases relacionadas entre sí:

- Llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- Establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisar tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponer nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

En las ciencias humanas, una de las maneras de abordar los estudios de fenómenos es el método cualitativo, pues a través de éste, se accede a la comprensión del problema de investigación (Giroux, 2004).

Como se había mencionado antes, el alcance de la investigación se delimitó en el diseño descriptivo dado que lo que se pretendió es llegar a interpretar los resultados que el fenómeno a investigar arroje, pero sobre todo llegar al entendimiento del mismo con la finalidad de aportar elementos que sean útiles para el contexto de la administración pública, para las personas que ejercen una labor de gestión dentro del Estado, con una serie de principios, políticas y técnicas que sean aplicadas implícita o explícitamente a fin de atender los asuntos del gobierno para beneficiar a la ciudadanía (CLAD, 2001).

Con este tipo de estudio se pretende lograr el propósito de analizar los constructos; eficiencia y eficacia en el desempeño laboral y formación académica profesional para conocer la relación entre estos.

En el desarrollo de la investigación, la metodología se apegó a la confrontación de ideas fundadas en argumentos lógicos y en datos minuciosamente recabados para cumplir con el principio de objetividad (Giroux y Tremblay, 2004).

Como parte del trabajo de campo apoyado por el tipo de estudio cualitativo se utilizaron dos métodos de recolección de datos; la observación semiestructurada y la entrevista semiestructurada, a continuación, se describen los instrumentos a utilizar.

9.1. Observación Semiestructurada

Dado que el fenómeno es eminentemente social, la observación del investigador juega un papel muy importante, los datos empíricos que se emanan de esta parte del método científico constituyen la base para la apropiación del conocimiento sobre el fenómeno estudiado. Este tipo de observación llamada también no estandarizada es la que se aplica cuando lo que se investiga es un campo relativamente complejo o que contiene muchas variantes dentro del mismo. Es una herramienta que se utiliza para el análisis cualitativo que aporta elementos útiles no cuantificables. Se distingue por contar con instrumentos de recolección de datos cuyo formato es flexible para la captura de los mismos.

En esta investigación el instrumento de observación semiestructurada tiene la característica de incluir algunas de las variables de la investigación para que luego de llevarla a cabo, se tenga la posibilidad de comprender el fenómeno investigado desde la perspectiva y experiencia del investigador. Es un formato llamado bitácora de observación en el cual se puede localizar la fecha y hora de observación y los aspectos a observar (Ver apéndice C).

Se realizaron tres momentos de observación semiestructurada, los cuales se efectuaron entre los años 2014 y 2015. El instrumento fue validado en cuanto a su confiabilidad y validez mediante el método de jueces expertos, proporcionándose a tres académicos investigadores de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, para lo cual se les hizo llegar la solicitud y formato correspondiente (Ver Apéndice D y E). Los resultados de dichas observaciones fueron analizados por codificación simple con la utilización de cuadros comparativos.

9.2. Entrevista Semiestructurada

La entrevista semiestructurada se emplea mucho en las disciplinas sociales por la oportunidad que brinda de obtener información directa de los sujetos de estudio o expertos que se relacionan con el fenómeno a investigar. A la vez que permite la observación ordinaria de los participantes cuando esta es presencial, esta técnica se aplicará a informantes clave, llamados así porque poseen experiencias y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia, y/o se encuentran en una posición dentro del grupo o unidad de análisis. Los informantes seleccionados deben reflejar con sus opiniones el sentir del grupo estudiado o al menos constituir la base para el conocimiento de las circunstancias que rodean al fenómeno (Soriano, 1998-2006).

Esta técnica forma parte del tipo de estudio cualitativo y se eligió dada la naturaleza del estudio y por su flexibilidad, sencillez y posibilidades de obtención de información directa y requiere de la elaboración de un formato adecuado y oportuno para llevarla a cabo.

Para esta investigación se elaboró un formato de entrevista semiestructurada que consiste en doce preguntas centrales las cuales pueden en un momento incrementarse

de acuerdo a la evolución de la aplicación durante el trabajo de campo y contiene los espacios pertinentes para los datos generales y los comentarios y observaciones del investigador. Las preguntas están relacionadas directamente con las preguntas de investigación del estudio y sus variables, y son abiertas con la finalidad de dar oportunidad al entrevistado a expresar de manera amplia y suficiente sus respuestas (Ver apéndice F).

Para la aplicación de las entrevistas será necesaria la grabación video gráfica y/o sonora para facilitar la recopilación de la información en el reporte de investigación y para el análisis de la información emanada, se utilizará la herramienta de decodificación simple utilizando cuadros comparativos con las respuestas.

Para las entrevistas a expertos se tiene considerado tomar en cuenta al Director de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Nuevo León., así como al Coordinador de Compensaciones del Estado de Nuevo León. Del mismo modo se entrevistará una directora adscrita a los servicios en la Contraloría del Estado de Nuevo León a quienes se les entregó una solicitud para obtener la autorización y cita correspondiente para llevar a cabo la entrevista, considerando que el tiempo de aplicación no deberá de exceder de 30 minutos y el número de preguntas totales no más de 15 para brindar respeto a las ocupaciones laborales y personales de los participantes (Ver apéndice G).

La prueba de validez y confiabilidad del instrumento fue llevada a cabo por medio de jueces expertos, mismos que evaluaron de manera objetiva la herramienta y a quienes por medio de solicitud se les pidió su participación, para ello se ha considerado un mínimo tres profesores investigadores del claustro de investigación de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UANL, para lo cual se elaboró un formato de evaluación (ver apéndice H).

Primero se recolectaron los datos cualitativos por medio de la observación semiestructurada, se programaron y llevaron a cabo las entrevistas semiestructuradas a expertos, para luego comenzar la gestión de autorización para la aplicación de encuestas.

Una vez recolectada la información, se sometieron los datos a análisis de codificación simple, durante el año 2014 se continuó con la búsqueda de información para concluir en 2015 con el proceso de obtención de datos cualitativos.

CAPÍTULO X.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

10.1. Resultados Cuantitativos

A partir de la prueba piloto, y de acuerdo a los resultados obtenidos en esa primera fase del estudio, se procedió a implementar un instrumento de recolección de datos que cumpliera con mejoras de carácter práctico y científico más acordes con el estudio, el resultado de este proceso arrojó un instrumento de mayor valor para la investigación.

El instrumento aplicado se dividió en tres secciones: la primera acumula información general del sujeto de estudio, en la cual se incluye el nivel de puesto que ocupa, tomando en cuenta cuatro niveles; director general, director de área, coordinador y jefe de área, el nivel máximo de estudios académicos formales obtenidos, dicho rubro consideró el nivel licenciatura y en cuanto a posgrado los niveles de maestría y doctorado, el área de conocimiento de su preparación académica de nivel licenciatura, dividiendo dichas áreas en Ciencias Sociales, Exactas y Básicas o Puras. Este apartado del instrumento también consideró conocer de manera opcional la secretaría o institución a la que pertenecía el sujeto de estudios, así como la antigüedad en puestos de administración pública, el nombre de la carrera profesional de estudios cursada y en su caso el nombre del posgrado obtenido. Ver anexo XI.

La aplicación del instrumento de recolección de datos tuvo como base de datos inicial constó de más de 400 contactos, a los cuales se les solicitó la información para el estudio.

Tabla 16. Dase de Datos Aplicación de Instrumento Cuantitativo

DEPENDENCIA	PUESTO	DEPARTAMENTO	CORREO
DIF	Procuradora de la Defensa de las Personas con Discapacidad		xsloredo@difnl.gob.mx
	Procurador de la Defensa del Adulto Mayor		mmleija@difnl.gob.mx
	Coordinación Técnica		
	Directora de Asistencia		armartin@difnl.gob.m
	Dirección del Voluntariado		hrrodrig@difnl.gob.mx
	Dirección de Atención Integral al Menor y la Familia		ammorton@difnl.gob.mx
	Director		jbcarral@difnl.gob.mx
	Subdirector del Órgano de Control Interno		rhdelape@difnl.gob.m
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	Negociador	Coordinación Administrativa	victor.flores@nuevoleon.gob.mx
	Jefe de Recursos materiales	Coordinacion Administrativa	teresa.navarrior@nuevoleon.gob.mx
	Jefe de Control de bienes e inmuebles	Coordinación Administrativa	sergio.quintanilla@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador de supervisión	Dirección de Infraestructura Social	rodrigo.lopez@nuevoleon.gob.mx
	Director de Centros Comunitarios	Dirección de la red de centros comunitarios y proyectos productivos	ricardo.maldonado@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Bienestar Integral	Dir. Atencion Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	ramiro.uribe@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De Telecomunicaciones Y Redes	Unidad De Planeación E Informática	jesus.steele@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretaría De Vinculación Y Atención	Dirección de Infraestructura Social	idolina.delacerta@nuevoleon.gob.mx
	Coordinadora De Vinculación Con Organizaciones	Dirección De Vinculación Con Organizaciones De La Sociedad Civil	SIN DATOS
	Coordinador Jurídico	Coordinación Administrativa	hector.hernandez@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De Control Interno Ante La	Unidad De Planeación E Informática	felix.garcia@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De Soporte Técnico	Unidad De Planeación E Informática	esus.chapa@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Estadística	Unidad De Planeación E Informática	elizabeth.macias@nuevoleon.gob.mx
	Director Jurídico	Coordinación Administrativa	eleazar.hernandez@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Audiovisual	Secretaría De Desarrollo Social	eduardo.pena@nuevoleon.gob.mx
	Directora De Centros Comunitarios Y Proy	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	cristina.montemayor@nuevoleon.gob.mx
	Coordinadora De Recursos Humanos	Coordinación Administrativa	claudia.sanchez@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Del Programa De Atención Al	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	asdrubal.lopez@nuevoleon.gob.mx
	Jefe Jurídico	Secretaría De Desarrollo Social	antonio.aguirre@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Proyectos Específicos	Dirección De Infraestructura Social	andres.garcia@nuevoleon.gob.mx
	Secretario Técnico	Secretaría De Desarrollo Social	alan.ambriz@nuevoleon.gob.mx

	Coordinadora De Control Presupuestal Y F	Coordinación Administrativa	aide.rodriguez@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De Programas	Coordinación Administrativa	
	Coordinador Jurídico	Coordinación Administrativa	
	Jefe Depto. Cap Eval Y Seg	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	
	Coordinador Zona Tres	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	
	Jefe De Región Norte	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	
	Jefe De Región Periférica	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	
	Jefe Concertación Social	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	
	Jefe De Programas De Inversión	Dirección De Infraestructura Social	
	Coordinador	Secretaría De Desarrollo Social	
	Jefe De Región Sur	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	
	Encargado De Brigadas Sociales	Dir. Atención Grupos Vulnerables, Adulto Mayor Y Participación Social	
	Coordinador de programas de inversión	Dirección de Infraestructura Social	jorge.montemayor@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador General De Administración	Coordinación Administrativa	jmanuel.vallejo@nuevoleon.gob.mx
INSTITUTO ESTATAL DE LAS MUJERES	Jefa de Prensa y Medios de Comunicación	Coordinación de Comunicación y Difusión	sonia.borjas@nuevoleon.gob.mx
	Jefa de Capacitación	Coordinación de Capacitación y Enlaces	ramona.gamez@nuevoleon.gob.mx
	Jefe de Recursos Materiales y Mantenimiento	Coordinación de Administración y Finanzas	
	Coordinador	Coordinación Jurídica	
	Jefa del Área de Imagen y Difusión	Coordinación de Comunicación y Difusión	
	Coordinadora	Coordinación de Administración y Finanzas	minerva.deanda@nuevoleon.gob.mx
	Jefa de Estadísticas	Secretaría Ejecutiva	martha.reyes@nuevoleon.gob.mx
	Presidenta Ejecutiva	Presidencia Ejecutiva	mariaelena.chapa@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	mar.avila@nuevoleon.gob.mx
	Abogado	Coordinación Jurídica	jonattan.martinez@nuevoleon.gob.mx
	Coordinadora	Coordinación de Comunicación y Difusión	guadalupe.elosegui@nuevoleon.gob.mx
	Contador	Coordinación de Administración y Finanzas	gerardo.salazar@nuevoleon.gob.mx
	Jefa del Depto. de Administración y Finanzas	Coordinación de Administración y Finanzas	elizabeth.tijerina@nuevoleon.gob.mx
	Coordinadora	Coordinación de Capacitación y Enlaces	dinorah.leal@nuevoleon.gob.mx
	Directora	Dirección Operativa de Programas	consuelo.chapa@nuevoleon.gob.mx
	Psicóloga	Coordinación de Capacitación y Enlaces	capacitacion.iem@nuevoleon.gob.mx
	Jefa de Recursos Humanos	Coordinación de Administración y Finanzas	adriana.guevara@nuevoleon.gob.mx
	Compras	Coordinación de Administración y Finanzas	adriana.estrada@nuevoleon.gob.mx
UANL	Jefe de Servicio Empresarial	World Trade Center	paulina.jimenezq@uanl.mx
	Coordinadora de Proyectos Especiales	Medicina	eperez@hospitaluniversitario.org

	Subdirección de Asistencia Hospitalaria	Secretaría Académica	guadalupe.hernandez@uanl.mx
	Secretaría, dirección y asistencia de becas	Diagnóstico y Asesoramiento Genético Integral	gfloresb@yahoo.com
	Genetista y consultor, profesor-investigador	Medicina	posgrado@medicinauanl.mx
	Subdirector de Estudios de Posgrado	FARQ	diego.sanchezgn@uanl.edu.mx
	Profesor-Investigador Titular	Ingeniería Civil	pedro.valdeztz@uanl.edu.mx
	Subdirector de Posgrado e Investigación	FARQ	maria.ledezmae@uanl.mx
	Subdirectora General	CIIDIT	ubaldo.ortiz@uanl.mx
	Jefe de Sistemas e Informática	FACPyAP	luis.pazp@uanl.mx
	Coordinación del Centro de Negocios Internacionales	FACPyAP	cnifcpap@gmail.com
	Subdirectora de Investigación	FACPyAP	xochitl.arangomr@uanl.edu.mx
	Coordinación de Difusión Científica y Congreso	FACPyAP	elizabeth.wrightcl@uanl.edu.mx
	Coordinación de Laboratorio de Comunicación Política	FACPyAP	carlos.munizm@uanl.mx
	Coordinación de Compras y Patrimonio	FACPyAP	gise_cvz@hotmail.com
	Coordinación de Planeación de Posgrado	FACPyAP	pedro_riverardz@hotmail.com
	Coordinación de calidad de posgrado	FACPyAP	anahitmz@gmail.com
	Coordinación de Proyectos de Posgrado	FACPyAP	carlos_garcia34@hotmail.com
	Coordinación de Escolar de Posgrado	FACPyAP	miguel.alvaradoe@uanl.mx
	Jefatura de Biblioteca	FACPyAP	jose_segoviano01@hotmail.com
		Ciencias Biológicas	imantodes52@hotmail.com
	Profesor	Químicas	egail@fcq.uanl.mx
	Coordinador de Posgrado en Ingeniería Industrial		rectoria@utcadereyta.edu.mx
OBRAS PUBLICAS	Director de Planeación y Sustentabilidad	Dirección De Costos Y Contratos	steven.shaw@nuevoleon.gob.mx
	Delegado Recursos Materiales Y Fin.	Dirección De Administración Y Seguimiento Financiero De Obras	sergio.guerrero@nuevoleon.gob.mx
	Director	Dirección Jurídica	rocio.sanchez@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Asuntos Jurídicos	Dirección Jurídica	ricardo.delagarza@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Trámites Urbanísticos Y Proy.	Subsecretaría De Obras Publicas	pelegrin.contreras@nuevoleongob.mx
	Subsecretario De Obras Publicas	Secretaría De Obras Publicas	luis.maroquin@nuevoleon.gob.mx
	Secretario De Obras Publicas	Dirección De Ejecución De Obras	jesus.aleman@nuevoleon.gob.mx
	Secretario Particular	Subsecretaría De Administración De Infraestructura Urbana	igrageda@nuevoleon.gob.mx
	Asistente De Subsecretario	Secretaría De Obras Publicas	hector.cantu@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador	Dirección Jurídica	graciela.contreras@nuevoleon.gob.mx
	Directora Jurídica	Dirección De Administración Y Seguimiento Financiero De Obras	gerardo.garcia@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Sistemas	Subsecretaría De Administración De Infraestructura Urbana	daniel.martinez@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretario	Dirección Jurídica	claudia.cortes@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Lo Contencioso	Dirección De Costos Y Contratos	cesar.dealba@nuevoleon.gob.mx
	Jefe Departamento Administrativo	Dirección De Costos Y Contratos	benito.miron@nuevoleon.gob.mx

	Director De Costos Y Contratos	Dirección De Administración Y Seguimiento Financiero De Obras	bellanira.avalos@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Recursos Humanos Y Control Presu	Dirección De Costos Y Contratos	
	Jefe De Costos Y Presupuestos	Dirección Jurídica	
	Jefe De Legislación	Dirección De Ejecución De Obras	
	Jefe Departamento Administración	Dirección De Ejecución De Obras	
	Superintendente De Obras	Dirección De Ejecución De Obras	
	Superintendente De Construcción	Dirección De Ejecución De Obras	
	Supervisor De Obra	Dirección De Ejecución De Obras	
	Jefe De Proyectos De Escuelas	Dirección De Proyectos E Ingenierías	
	Directora	Dirección De Proyectos E Ingenierías	
	Calculista De Ingenierías	Dirección De Proyectos E Ingenierías	
	Calculista De Ingeniería	Dirección De Proyectos E Ingenierías	
	Jefe De Proyectos Municipales	Dirección De Concertación De Obras	
	Coordinador	Dirección De Administración Y Seguimiento Financiero De Obras	
	Director	Secretaria De Obras Publicas	
	Secretaria De Secretario	Dirección De Costos Y Contratos	
	Jefe De Control De Proyectos	Dirección De Costos Y Contratos	
	Jefe De Concursos Y Co	Secretaria De Obras Publicas	
	Coordinador	Secretaria De Obras Publicas	
	Coordinador De Proyectos Especiales	Secretaria De Obras Publicas	
	Director General Intersectorial	Dirección Jurídica	
	Jefe De Tramites Urbanísticos	Dirección De Administración Y Seguimiento Financiero De Obras	
	Jefe De Servicios Generales	Secretaria De Obras Publicas	
	Director De Ejecución De Obras	Dirección De Concertación De Obras	
	Director	Secretaria De Obras Publicas	
	Jefe De Procesos Jurídicos	Dirección De Ejecución De Obras	
	Jefe De Electrificación	Dirección De Ejecución De Obras	
	Jefe De Supervisores	Secretaria De Obras Publicas	
SECRETARIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE	Jefe De Seguimiento De Recursos Federales	Dirección De Administración	veronica.torijano@nuevoleon.gob.mx
	Coordinadora De Educación Ambiental	Dirección De Imagen Y Educación Ecológica	teresa.gonzalez@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretario De Protección Al Medio Amb	Subsecretaria De Protección Al Medio Ambiente	placido.gonzalez@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria Técnica	Dirección De Mejoramiento Ambiental	norma.rangel@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Sistemas Georreferenciados	Dirección Del Centro De Colaboración Geoespacial	moises.cruz@nuevoleon.gob.mx
	Director De Planeamiento Territorial	Subsecretaria De Desarrollo Urbano	mario.ibarra@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria Del Secretario	Subsecretaria De Desarrollo Urbano	lorena.huerta@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretario De Desarrollo Urbano	Subsecretaria De Desarrollo Urbano	juan.fernandez@nuevoleon.gob.mx

	Jefe Técnico De Fraccionamientos	Subsecretaría De Desarrollo Urbano	jorge.rodriguez@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Invest. Y Normas	Subsecretaría De Desarrollo Urbano	jesusmanuel.delossantos@nuevoleon.gob.mx
	Director Del Centro De Colaboración	Dirección Del Centro De Colaboración Geoespacial	jaime.munoz@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De Actualizaciones Gubernamental	Dirección Del Centro De Colaboración Geoespacial	jaime.diaz@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Financiero	Dirección De Administración	hector.silva@nuevoleon.gob.mx
	Secretario De Desarrollo Sustentable	Secretaría De Desarrollo Sustentable	fernando.gutierrez@nuevoleon.gob.mx
	Auxiliar Técnico Especializado	Subsecretaría De Desarrollo Urbano	esteban.trevino@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Seguimiento De Planeación Territorial	Dirección De Planeamiento Territorial	edin.pastor@nuevoleon.gob.mx
	Coordinadora De Pavimentos	Subsecretaría De Desarrollo Urbano	diana.lopez@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Técnico	Subsecretaría De Desarrollo Urbano	cmunozra@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Construcción	Dirección De Planeamiento Territorial	carlos.medina@nuevoleon.gob.mx
	Director De Proyectos De Urbanismo Socia	Dirección De Planeamiento Territorial	carlos.ayala@nuevoleon.gob.mx
	Director De Mejoramiento Ambiental	Dirección De Mejoramiento Ambiental	antonio.reyes@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria Particular	Subsecretaría De Desarrollo Urbano	alicia.steele@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Del Sistema De Colaboración	Dirección Del Centro De Colaboración Geoespacial	alejandro.rangel@nuevoleon.gob.mx
	Director De Administración	Dirección De Administración	adolfo.duron@nuevoleon.gob.mx
	Coordinadora De Educación Media Y Sup.	Dirección De Imagen Y Educación Ecológica	
	Coordinador De Proyectos Urbanísticos	Dirección De Proyectos Estratégicos	
	Coordinadora De Cambio Climático	Secretaría De Desarrollo Sustentable	
	Coordinadora	Secretaría De Desarrollo Sustentable	
	Coord. De Infraestructura, Equipamiento	Subsecretaría De Desarrollo Urbano	
	Coordinador De Proyectos De Movilidad	Dirección De Proyectos Estratégicos	
	Coordinador De Proyectos Estratégicos	Dirección De Proyectos Estratégicos	
	Coordinadora De Proyectos Estratégicos	Dirección De Áreas Urbanas Y Protegidas	
CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO DE NUEVO LEÓN	Director Agrícola	Dirección Agrícola	alonso.ibarra@nuevoleon.gob.mx
	Sanidad Animal	Dirección Pecuaria	alvaro.abencerraje@nuevoleon.gob.mx
	Asistente Administrativo	Unidad Gral. De Finanzas Y Administración	anamaria.obregon@nuevoleon.gob.mx
	Jefe Tecnificación De La Producción	Dirección Agrícola	antonio.rocha.rmz@nuevoleon.gob.mx
	Jefe Control Obras Y Proyectos	Unidad Gral. De Finanzas Y Administración	armando.ibarra@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Proyectos	Dirección De Agro negocios	cesar.fernandez@nuevoleon.gob.mx
	Analista Contable	Unidad General De Finanzas Y Administración	cesar.rosales@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Estadística	Dirección De Agro negocios	cinthya.lopez@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria	Dirección Agrícola	dora.reyes@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Pecuario	Dirección Pecuaria	eduardo.delagarza@nuevoleon.gob.mx
	Supervisor Agrícola	Dirección De Desarrollo Rural	eleazar.hernandez@nuevoleon.gob.mx
	Promotor Agropecuario	Unidad Gral. De Finanzas Y Administración	emeterio.gonzalez@nuevoleon.gob.mx

	Supervisor De Obra	Dirección Pecuaria	enrique.barrera@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria De Departamento	Dirección Pecuaria	ericka.covarrubias@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria De Subsecretarios	Corporación Para El Desarrollo Agropecuario	estela.trevino@nuevoleon.gob.mx
	Supervisor De Obras	Dirección De Desarrollo Rural	fernando.salcedo@nuevoleon.gob.mx
	Cultivos Hortícolas	Dirección Agrícola	filiberto.alanis@nuevoleon.gob.mx
	Director De Planeación	Unidad Gral. De Planeación Y Evaluación	german.mendoza@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Forestal Y Acuicultura	Coordinación Forestal De Acuicultura	guillermo.rodriguez@nuevoleon.gob.mx
	Mejoramiento Genético	Dirección Pecuaria	heriberto.perez@nuevoleon.gob.mx
	Supervisor Obras	Dirección De Desarrollo Rural	hugo.sanchez@nuevoleon.gob.mx
	Jefe Programa Post-Cosecha	Dirección Agrícola	isidro.guzman@nuevoleon.gob.mx
	Director De Capacitación Y Orga. A Produ	Dirección De Desarrollo Rural	jesus.mtz@nuevoleon.gob.mx
	Supervisor De Obras	Dirección De Desarrollo Rural	jose.alfaro@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador Administrativo	Unidad Gral. De Finanzas Y Administración	juan.galicia@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria De Depto.	Unidad General De Finanzas Y Administración	karina.medrano@nuevoleon.gob.mx
	Auxiliar Admvo. Fofae	Unidad Gral. De Finanzas Y Administración	laura.ramirez@nuevoleon.gob.mx
	Analista De Proyectos Forestales	Coordinación Forestal De Acuicultura	luis.delbosque@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De La Unidad Jurídica	Unidad Jurídica	macario.grapain@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria De Director	Unidad Jurídica	margarita.mendez@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria De Director	Corporación Para El Desarrollo Agropecuario	migdalia.garcia@nuevoleon.gob.mx
	Secretaria De Director	Dirección Pecuaria	mireya.gonzalez@nuevoleon.gob.mx
	Jefe Estudios Agr. Y For.	Unidad De Comunicación Social	nicolas.carvajal@nuevoleon.gob.mx
	Secretario Particular	Dirección General	ramiro.flores@nuevoleon.gob.mx
	Director General	Dirección General	ramon.villagomez@nuevoleon.gob.mx
	Capacitación Agrícola Y Forestal	Dirección De Capacitación Y Org. A Productores	reginaldo.garcia@nuevoleon.gob.mx
	Jefe De Informática	Unidad Gral. De Planeación Y Evaluación	rosamaria.delacruz@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De Infraestructuras Para El Desarrollo Rural.	Dirección De Desarrollo Rural	salvador.castillo@nuevoleon.gob.mx
	Supervisor De Obras	Dirección Pecuaria	samuel.martinez@nuevoleon.gob.mx
	Programa Apícola	Dirección Pecuaria	sandra.dominguez@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador De Programas De Des. Rural	Dirección De Desarrollo Rural	sergio.rios@nuevoleon.gob.mx
	Director Pecuario	Dirección Pecuaria	vicente.galvan@nuevoleon.gob.mx
INDE	Coordinador Agrícola	Dirección Agrícola	vicente.tellez@nuevoleon.gob.mx
	Jefe de Prensa	Coordinación de Comunicación	bpunte@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Apoyo Científico al Alto Rendimiento	aaguila@inde.com.mx
	Coordinador Ejecutivo	Dirección General	agonzalez@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	arubio@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Adquisiciones	aromero@inde.com.mx
	Jefe de Deporte Rural	Coordinación de Deporte Social	acastillejo@inde.com.mx

	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	acabello@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	atamez@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	atorres@inde.com.mx
	Director	Dirección de Cultura Física	alopez@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Raquetas	Coordinación de Instalaciones CARE	bhernandez@inde.com.mx
	Jefe de Planeación	Coordinación de Planeación, Eventos y Recursos Humanos	bcastaneda@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	cgutierrez@inde.com.mx
	Jefe de Olimpiada Nuevo León	Coordinación de Deporte Social	cmartinez@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	cdavila@inde.com.mx
	Jefe de Talentos Paralímpicos	Coordinación de Formación Deportiva	dhernandez@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Finanzas	enavarro@inde.com.mx
	jefe de Instalación Gimnasio Nuevo León	Dirección de Planeación Estratégica	drubio@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Villa Deportiva	Coordinación de Instalaciones CARE	dramos@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Infraestructura	vlozano@inde.com.mx
	Director	Dirección de Centro de Alto Rendimiento	esalazar@inde.com.mx
	Jefe de Medicina y Terapia	Coordinación de Apoyo Científico al Alto Rendimiento	earriaga@inde.com.mx
	Director	Dirección de Calidad en el Deporte	eurdiales@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Estadio Nuevo León Unido	Coordinación de Instalaciones CARE	ecantu@inde.com.mx
	Directora General	Dirección General	mfalco@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Atletismo, Muro de Escalar y Patines	Coordinación de Instalaciones CARE	egarcia@inde.com.mx
	Jefe de Jurídico	Coordinación Jurídica	eduran@inde.com.mx
	Jefe de Capacitación	Coordinación de Formación Deportiva	fsilva@inde.com.mx
	Jefe de Deporte Adaptado	Coordinación de deporte social	jrodriguez@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Deporte Social	galejandro@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Halterofilia y Voleibol de Playa	Coordinación de Instalaciones CARE	gcastaneda@inde.com.mx
	Jefe de Compras Materiales	Coordinación de Adquisiciones	gcastro@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación Técnica Metodológica	dcruz@inde.com.mx
	Jefe de Informática	Dirección de Planeación Estratégica	ivelazquez@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Control del Rendimiento	ireyes@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Combates, Velódromo	Coordinación de Instalaciones CARE	jcano@inde.com.mx
	Jefe de Compras Especiales	Coordinación de Adquisiciones	jorozco@inde.com.mx
	Jefe de Diseño	Coordinación de Comunicación	jserrano@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Parque Niños Campeones	Coordinación de Instalaciones CARE	
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	jpunte@inde.com.mx
	Jefe de Recursos humanos	Coordinación de Planeación, Eventos y Recursos Humanos	chernandez@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	jgalvan@inde.com.mx

	Jefe de Mantenimiento	Coordinación de Infraestructura	agutierrez@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	jvazquez@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Instalaciones CARE	jespinos@inde.com.mx
	Jefe de Deporte Estudiantil	Coordinación de Formación Deportiva	ogonzalez@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	rtorija@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	lfonseca@inde.com.mx
	Enlace Técnico Metodológico	Coordinación Técnica Metodológica	hcabello@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Comunicación	mslim@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Planeación, Eventos y Recursos Humanos	mibarra@inde.com.mx
	Director	Dirección de Planeación Estratégica	mtrinidad@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Centro Tenístico	Coordinación de Instalaciones CARE	srodriguez@inde.com.mx
	Jefe de Infraestructura Municipal	Coordinación de Infraestructura	oarron@inde.com.mx
	Jefe de Deporte Metropolitano	Coordinación de Deporte Social	pparra@inde.com.mx
	Jefe de Activación Física	Coordinación de Deporte Social	rcardenas@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Casa Bote	Coordinación de Instalaciones CARE	ralanis@inde.com.mx
	Jefe de Instalación Tiros Deportivos, Ciclo pista y Centros Deportivos	Coordinación de Instalaciones CARE	rjuarez@inde.com.mx
	Coordinador	Coordinación de Formación Deportiva	rayala@inde.com.mx
	Jefe de Contabilidad	Coordinación de Finanzas	sleura@inde.com.mx
	Jefe de Comedor	Coordinación de Finanzas	shernandez@inde.com.mx
SECRETARIA DE SALUD	Directora de la promoción de la salud		contacto@ssnl.gob.mx
	Directora de fomento y calidad sanitaria		contacto@ssnl.gob.mx
	Jefa de la unidad de comunicación social		yvaldes@ssnl.gob.mx
	Director de salud pública		nuevoleon.saludpublica@gmail.com
	Director de Administración		mlimon@ssnl.gob.mx
	Subsecretario de regulación y fomento sanitario		contacto@ssnl.gob.mx
	Subsecretario de control y prevención de enfermedades		contacto@ssnl.gob.mx
	Directora Jurídica		mvaladez@ssnl.gob.mx
	Egresado Ciencias Químicas		mariop@ssnl.gob.mx
	Médico Cirujano		nemecio.lopez@ssnl.gob.mx
			rociogomez@regulacionsanitarianl.gob.mx
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO	Director Jurídico		eduardo.gomez@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretario de inversión y fomento industrial		jesus.cantu@nuevoleon.gob.mx
	Secretario Técnico		benito.vazquez@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretario de desarrollo regional		juan.livas@nuevoleon.gob.mx
	Coordinador general de administración y finanzas		alberto.salinas@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretario de industria, comercio y servicios		jorge.villarreal@nuevoleon.gob.mx
SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERÍA GENERAL DEL	Subsecretario de ingresos		ricardo.garzav@nuevoleon.gob.mx

ESTADO	Procurador fiscal		eugenio.valdes@nuevoleon.gob.mx
	Titular de la unidad de información financiera		gaspar.medina@nuevoleon.gob.mx
	Titular de la unidad de fomento y financiamiento de proyectos		leonardo.ramos@nuevoleon.gob.mx
	titular de la unidad de deuda pública y financiamiento		pablo.torres@nuevoleon.gob.mx
	subsecretario de administración		antonio.martinez@nuevoleon.gob.mx
	Director de presupuestos y control presupuestal		eloy.camacho@nuevoleon.gob.mx
	Subsecretario de egresos		salvador.garza@nuevoleon.gob.mx
	Consejero Jurídico		gerardo.trevinoc@nuevoleon.gob.mx
	Director de Administración financiera		alejandro.davila@nuevoleon.gob.mx
SECRETARIA DEL TRABAJO	Director Administrativo		hector.martinezg@nuevoleon.gob.mx
	Director del servicio estatal del empleo		javier.bolanoscacho@nuevoleon.gob.mx
	Director de capacitación y competitividad		emilio.santos@nuevoleon.gob.mx
	Director General		fiturribarria@icet.com.mx
	Encargado del despacho de la procuraduría de la defensa del trabajo		cesar.aguirre@nuevoleon.gob.mx
	Director de la dirección de la inspección del trabajo		miguel.castillom@nuevoleon.gob.mx
	Secretario Técnico y de asuntos jurídicos		jorgemanuel.macias@nuevoleon.gob.mx
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	Director general adjunto de comisión administrativa	Comisión del personal del servicio exterior mexicano	jhidalgoc@sre.gob.mx
	Directora de seguimiento y control de gestión	Comisión del personal del servicio exterior mexicano	cchavez@sre.gob.mx
	Coordinador General de asesores	Coordinación General de asesores	cperezverdia@sre.gob.mx
	Directora de coordinación	Coordinación General de asesores	jamezcua@sre.gob.mx
	Jefe de departamento	Coordinación General de asesores	mbrenes@sre.gob.mx
	Secretaría privada	Coordinación General de asesores	jahumada@sre.gob.mx
	Director de estrategia	Coordinación General de asesores	brunoh@sre.gob.mx
	Director general adjunto del centro diplomático	Centro de enlace diplomático	jvalladares@sre.gob.mx
	Subdirectora	Centro de enlace diplomático	creynoso@sre.gob.mx
	Subdirectora de operación y estadística del CEDI	Centro de enlace diplomático	smonroy@sre.gob.mx
	Jefa del departamento para la atención de las representaciones de México con el exterior	Centro de enlace diplomático	mbuendiah@sre.gob.mx
	Jefa de departamento para la atención de funcionarios en México	Centro de enlace diplomático	mjarquin@sre.gob.mx
	Jefa de departamento para la atención de asuntos de administración y gestión	Centro de enlace diplomático	vmendoza@sre.gob.mx
	Director general de protocolo	Dirección general de protocolo	mmalfavon@sre.gob.mx
	Directora de control y gestión	Dirección general de protocolo	rmedrano@sre.gob.mx
	Jefa de departamento de archivo	Dirección general de protocolo	isoto@sre.gob.mx
	Director general adjunto del ceremonial	Dirección general de protocolo	ereaa@sre.gob.mx
	Directora del ceremonial	Dirección general de protocolo	ehuizar@sre.gob.mx
	Director de visitas de estado y de gobierno	Dirección general de protocolo	joseph@sre.gob.mx
	Director de condecoraciones	Dirección general de protocolo	gguiza@sre.gob.mx

Director de protocolo y cuerpo diplomático	Dirección general de protocolo	bernardom@sre.gob.mx
Directora de enlace	Dirección general de protocolo	amlopez@sre.gob.mx
Directora de visitas	Dirección general de protocolo	tfernandez@sre.gob.mx
Subdirector de visitas y de estado de gobierno	Dirección general de protocolo	aruizg@sre.gob.mx
Subdirectora para gestión de permisos	Dirección general de protocolo	erosas@sre.gob.mx
Subdirectora de visitas	Dirección general de protocolo	slecanda@sre.gob.mx
Subdirectora de operación de conferencias	Dirección general de protocolo	pgonzaleza@sre.gob.mx
Subdirector de visitas	Dirección general de protocolo	marroyoh@sre.gob.mx
Subdirector de visitas	Dirección general de protocolo	rcuanalo@sre.gob.mx
Jefe de departamento de condecoraciones	Dirección general de protocolo	jaram@sre.gob.mx
Jefe de departamento de ceremonial	Dirección general de protocolo	ncuanalo@sre.gob.mx
Jefe de departamento de conferencias y eventos	Dirección general de protocolo	acortina
Jefe de departamento de ceremonial	Dirección general de protocolo	jjimenez@sre.gob.mx
Jefe de departamento de ceremonial	Dirección general de protocolo	mprial@sre.gob.mx
Directora de acreditación e inmunidades	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	jcue@sre.gob.mx
Directora de privilegios y franquicias	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	pperezf@sre.gob.mx
Subdirectora de acreditación consular	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	lmartinezl@sre.gob.mx
Subdirectora de atención al cuerpo diplomático y organismos internacionales	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	mcastellanos@sre.gob.mx
Subdirector de privilegios	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	mberistain@sre.gob.mx
Jefa del departamento de atención ACIM, seguridad y artículo 37	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	ggarcian@sre.gob.mx
Jefa de departamento	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	scampero@sre.gob.mx
Jefa de departamento de vehículos y placas diplomáticas	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	ggonzaleza@sre.gob.mx
Jefa de departamento de visas para acreditación y proyectos especiales	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	pcruzf@sre.gob.mx
Jefe de departamentos de privilegios y franquicias diplomáticas	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	lriano@sre.gob.mx
Jefe de departamento de atención al cuerpo diplomático y organismos internacionales	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	jgutierrezc@sre.gob.mx
Jefe de departamento de directorio diplomático	Dirección general adjunta para misiones extranjeras	kgarcia@sre.gob.mx
Director general de coordinación política	Dirección general de coordinación política	efueyo@sre.gob.com
Subdirectora de administración, control y seguimiento	Dirección general de coordinación política	vcortez@sre.gob.mx
Director de enlace institucional	Dirección general de coordinación política	molavarrieta@sre.gob.mx
Director general adjunto de coordinación política	Dirección general de coordinación política	arojasn@sre.gob.mx
Director de proyectos especiales	Dirección general de coordinación política	ecorona@sre.gob.mx
Jefe de departamento de investigación y análisis	Dirección general de coordinación política	jtovar@sre.gob.mx
Directora de vinculación en los gobiernos locales	Dirección general de coordinación política	miglesias@sre.gob.mx
Subdirectora de viajes y visitas en los gobiernos locales	Dirección general de coordinación política	lwong@sre.gob.mx
Jefe de departamento de seguimiento y acuerdo interinstitucionales	Dirección general de coordinación política	carlosgr@sre.gob.mx
Director general adjunto de vinculación con el congreso	Dirección general de coordinación política	fdiez@sre.gob.mx
Subdirector de vinculación con el senado de la republica	Dirección general de coordinación política	svaldivia@sre.gob.mx

	Subdirector de vinculación con cámara de diputados	Dirección general de coordinación política	mgutierrezg@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de vinculación con el congreso	Dirección general de coordinación política	aparas@sre.gob.mx
	Enlace de apoyo técnico	Dirección general de coordinación política	jlunas@sre.gob.mx
	Enlace de gestión con el congreso	Dirección general de coordinación política	spotes@sre.gob.mx
	Director general de comunicación social	Dirección general de comunicación social	edelio@sre.gob.mx
	Subdirectora de relaciones públicas	Dirección general de comunicación social	yperez@sre.gob.mx
	Director adjunto de información internacional	Dirección general de comunicación social	dmillan@sre.gob.mx
	Directora de medios internacionales	Dirección general de comunicación social	ovalenzuelao@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de medios internacionales	Dirección general de comunicación social	lbrazo@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de medios internacionales	Dirección general de comunicación social	nmoreno@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de medios internacionales	Dirección general de comunicación social	salvarez@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de medios internacionales	Dirección general de comunicación social	dcolome@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de medios internacionales	Dirección general de comunicación social	msevilla@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de las representaciones de México en el exterior	Dirección general de comunicación social	tdelgado@sre.gob.mx
	Directora de Análisis estratégico	Dirección general de comunicación social	hgutierrezu@sre.gob.mx
	Subdirectora de análisis estratégico	Dirección general de comunicación social	hgutierrezu@sre.gob.mx
	Subdirectora de redes sociales	Dirección general de comunicación social	mchimal@sre.gob.mx
	Director general adjunto de información general	Dirección general de comunicación social	atornel@sre.gob.mx
	Director de información nacional	Dirección general de comunicación social	smendezab@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de redacción	Dirección general de comunicación social	strujillo@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de información nacional	Dirección general de comunicación social	ccamposr@sre.gob.mx
	Subdirector de síntesis y monitoreo matutino	Dirección general de comunicación social	mrubiop@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de carpeta informativa	Dirección general de comunicación social	lrivas@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de monitoreo nacional fin de semana	Dirección general de comunicación social	gmacias@sre.gob.mx
	Subdirector de medios audiovisuales, fotografía y diseño	Dirección general de comunicación social	aorozcoa@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de fotografía	Dirección general de comunicación social	uramirez@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de edición	Dirección general de comunicación social	aguerrero@sre.gob.mx
	Director de gestión y logística	Dirección general de comunicación social	ftrofimoff@sre.gob.mx
	Subdirector de logística	Dirección general de comunicación social	hpantoja@sre.gob.mx
	Subdirectora de control y gestión	Dirección general de comunicación social	gesperon@sre.gob.mx
	Subdirectora de campañas publicitarias	Dirección general de comunicación social	dcastillom@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de campañas publicitarias	Dirección general de comunicación social	arebollar@sre.gob.mx
	Director general adjunto de operación y difusión	Dirección general de comunicación social	jrui@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de contenidos en medios nacionales	Dirección general de comunicación social	akeesling@sre.gob.mx
	Subsecretario de relaciones exteriores	Subsecretaría de Relaciones exteriores	cdecaza@sre.gob.mx
	Secretaría privada	Subsecretaría de Relaciones exteriores	fduran@sre.gob.mx
	Secretaría particular	Subsecretaría de Relaciones exteriores	tnavarrete@sre.gob.mx

	Subdirectora de control de gestión	Subsecretaría de Relaciones exteriores	asanchezb@sre.gob.mx
	Jefa de departamento	Subsecretaría de Relaciones exteriores	mmendez@sre.gob.mx
	Coordinador de asesores	Subsecretaría de Relaciones exteriores	hortegan@sre.gob.mx
	Coordinadora administrativa	Subsecretaría de Relaciones exteriores	lrodriguez@sre.gob.mx
	Subdirectora de recursos financieros	Subsecretaría de Relaciones exteriores	mvillan@sre.gob.mx
	Jefa de departamento	Subsecretaría de Relaciones exteriores	ilopezm@sre.gob.mx
	Director general para temas globales	Secretaría de Relaciones exteriores	rdondisch@sre.gob.mx
	Jefe de departamento de coordinación y enlace	Secretaría de Relaciones exteriores	aquiroz@sre.gob.mx
	Coordinadora de la agenda de desarrollo post 2015	Secretaría de Relaciones exteriores	bgomez@sre.gob.mx
	Jefe de departamento para desarrollo sostenible	Secretaría de Relaciones exteriores	mbernald@sre.gob.mx
	Director general adjunto para temas globales	Secretaría de Relaciones exteriores	jcicero@sre.gob.mx
	Jefe de departamento para retos emergentes de la seguridad	Secretaría de Relaciones exteriores	rpadilla@sre.gob.mx
	Jefe de departamento para temas de desarrollo	Secretaría de Relaciones exteriores	cderbez@sre.gob.mx

Esta base de datos fue contactada de manera presencial, correo electrónico o bien vía telefónica para solicitar la participación, y la información fue proporcionada mediante ambos medios por 60 participantes voluntarios, por lo que se procedió a continuar con el estudio con esa cantidad de sujetos de estudio por saturación de datos.

Los principales resultados fueron:

De los 60 participantes el 42% es coordinador, el 40% se desempeña como jefe de área, el 13% es director de área y el 5% director general.

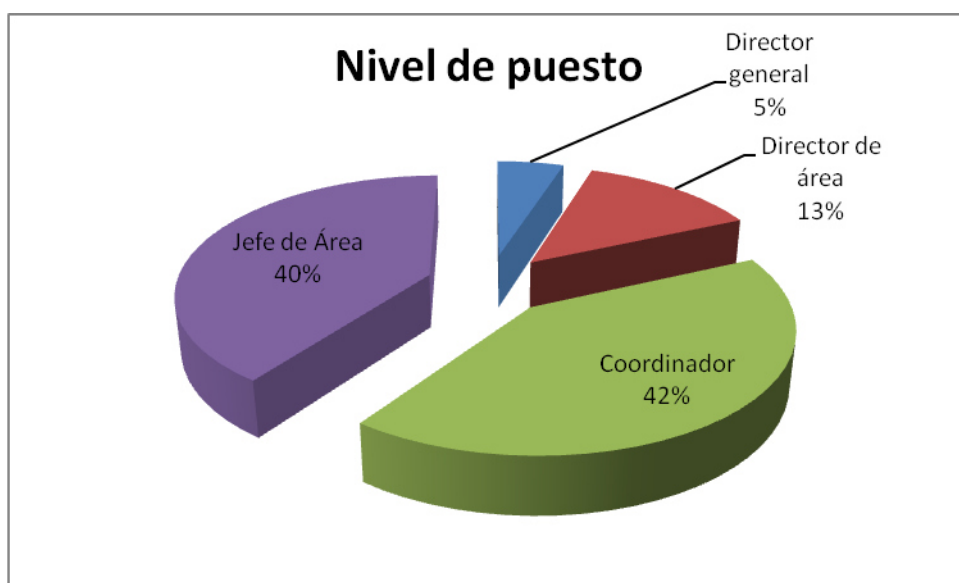


Gráfico 10. Nivel de puesto de los encuestados. Fuente de la autora.

El nivel máximo de estudios es mayor notablemente en licenciatura mientras que un 28% y un 7% cuentan con maestría y doctorado respectivamente.

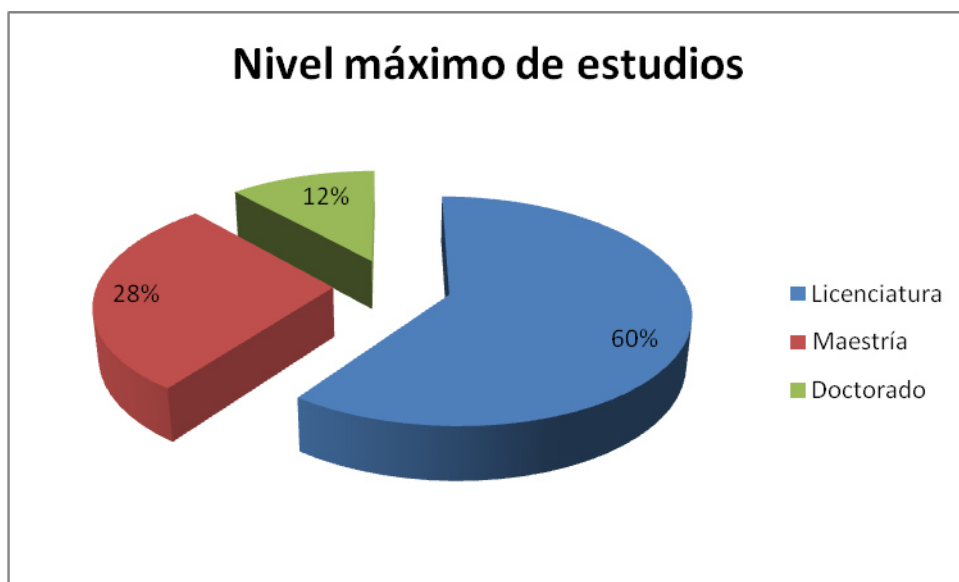


Gráfico 11. Nivel máximo de estudios de los encuestados. Fuente de la autora.

Un aspecto importante fue conocer el área de conocimiento de la preparación académica de los participantes, clasificada según la división de las ciencias. Se obtuvo

como resultado que la mayor parte de los sujetos de estudios cursaron carreras de Ciencias Sociales como preparación académica de nivel licenciatura o profesional.

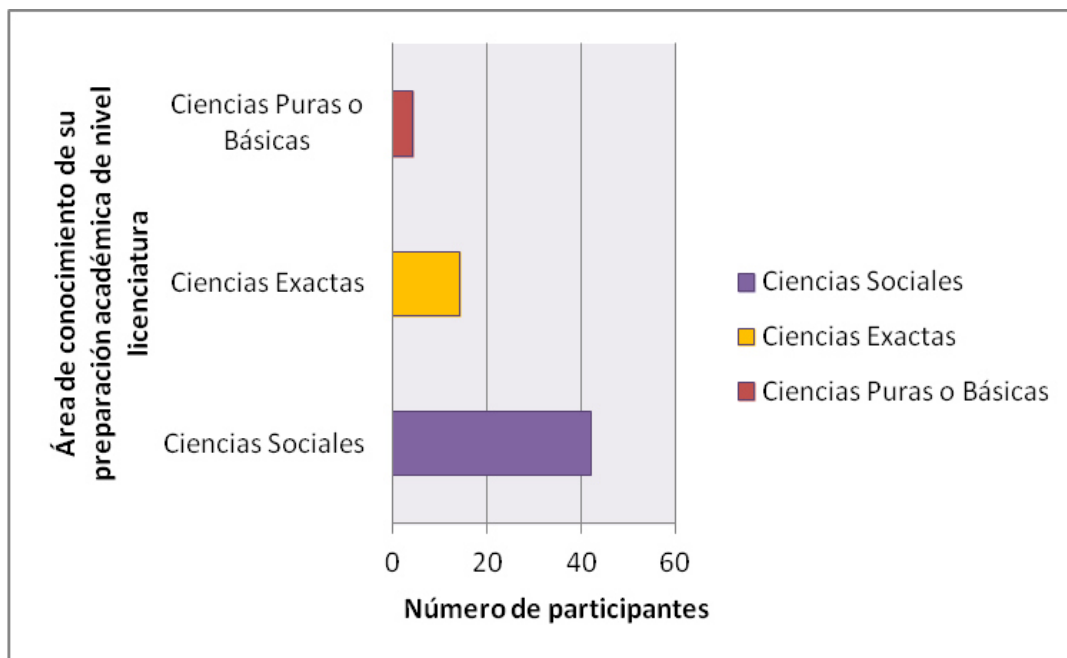


Gráfico 12. Área de conocimiento de preparación académica según la división básica de las ciencias de los encuestados. Fuente de la autora.

A la indagación sobre la institución o dependencia a la que pertenecen los encuestados, la respuesta no fue del todo satisfactoria, ya que algunos de los participantes contestaron de manera ambigua, y estos son los resultados:

Tabla 17. Base de Datos de Dependencias Gubernamentales

Participante	Respuesta por orden alfabético
1	Agencia estatal de investigadores
2	Auditorio superior del estado
3	Coordinación Relaciones Institucionales
4	Coordinación Técnica
5	Coordinador de eventos
6	Coordinador de instituto
7	Coordinador de oficina
8	Coordinador Jurídico
9	Coordinadora Administrativa
10	Coordinar capacitación
11	Dirección de Planeación
12	FACPyAP
13	Finanzas y Tesorería
14	Gas Natural
15	H. Congreso del Estado
16	H. Congreso del Estado
17	H. Congreso del Estado de NL
18	I2T2
19	I2T2
20	I2T2
21	I2T2
22	I2T2
23	INDE
24	INDE
25	INDE
26	Instituto estatal de la cultura física y deporte
27	instituto estatal de las mujeres
28	Jefe de área
29	Jefe de área
30	Jefe de control
31	Jefe de departamento
32	Jefe de Proyectos
33	Jefe de Proyectos
34	Jefe departamento
35	SE de Nuevo León
36	Secretaria de Desarrollo Económico
37	SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

38	Secretaria de desarrollo sustentable
39	Secretaria de desarrollo sustentable
40	Secretaria de desarrollo sustentable
41	Secretaria de desarrollo sustentable
42	Secretaría de Desarrollo Sustentable
43	Secretaría de Desarrollo Sustentable
44	Secretaria de Educación
45	Secretaria de Educación
46	Secretaría de Educación
47	Secretaría de Educación
48	Secretaria de finanzas y tesorería
49	Secretaria de Relaciones Exteriores
50	Secretaria de Relaciones Exteriores
51	Secretaria de Relaciones Exteriores
52	Secretaria de Relaciones Exteriores
53	Secretaria de Relaciones Exteriores
54	Secretaría de Finanzas y Tesorería
55	UANL
56	UANL
57	UANL
58	no dio respuesta
59	no dio respuesta
60	no dio respuesta

En cuanto a la antigüedad que los funcionarios manifestaron tener dentro de la administración pública el resultado se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 18. Años de Antigüedad en el Servicio Público

Antigüedad en la administración pública	Cantidad de personas con dicha antigüedad
30	2
25	3
23	2
21	1
20	3
19	2
17	3
16	1
15	3
14	1
12	4
11	3
10	4
8	3
6	4
5	7
4	4
3	5
2	3
1	2
	60

Tabla 19. Nombre de las Carreras Profesionales de los encuestados

Por otra parte, el nombre de las carreras de nivel licenciatura de los participantes se descubrió que son las siguientes:

Nombre de la carrera nivel licenciatura	Número de personas
Administración de empresas	4
Archivología	1
Biólogo	1
Ciencias computacionales	1
Ciencias de la comunicación	1
Ciencias de la comunicación y desarrollo organizacional	1
Comercio Internacional	2
Comunicación audiovisual	1
Contador público	2
Ingeniería en Sistemas computacionales	1
Ingeniero Industrial	4
Ingeniero Químico	2
Lic en Educación	6
Lic. En Ciencias Políticas con acentuación en Administración y gestión Municipal	1
Lic. En lingüística aplicada	1
Licenciada en Administración de Empresas	5
Licenciado en ciencias computacionales administrativo	1
Licenciado en comunicación	2
Licenciado en Educación	2
Licenciado en organización deportiva	1
Licenciado en Psicología	2
Licenciatura en Computación administrativa	1
Licenciatura en Relaciones Internacionales	1
Licenciatura en Administración de empresas y contador público	1
Licenciatura en ciencias de la comunicación y periodismo	2
Licenciatura en Derecho	5
Licenciatura en Economía	1
Licenciatura en filosofía	1
Licenciatura en informática	2
Licenciatura en Relaciones Internacionales	2
Relaciones Internacionales	2
	60

Tabla 20. Nombre de los Posgrados de los encuestados

Algunos participantes cuentan con estudios de posgrado (maestrías y doctorados en las siguientes áreas del conocimiento:

Administración
Artes Esp. En Difusión Cultural y Maestría en Comunicación
Ciencias del ejercicio
Ciencias Políticas
Comunicación
En Administración
En Educación
Estudios diplomáticos
Gestión pública
Gobierno y políticas publicas
Ingeniería ambiental
Psicoterapia
Relaciones Internacionales
Salud Publica
Sistemas computacionales

Tabla 21. Tabal de concentrado de datos cuantitativos sobre la Preparación Profesional

Los resultados de la Preparación profesional se expresan cuantitativamente de la siguiente forma:

PP																																		
Mi preparación académica de nivel profesional tiene relación con la Administración Pública.					Mi preparación académica de nivel profesional tiene relación con el área laboral en que se desempeña.					Las asignaturas que cursé en mis estudios académicos profesionales tienen relación con el desempeño laboral que actualmente realizo.					Considero que la formación académica de nivel profesional incide en el desempeño laboral.					Los funcionarios públicos deberían contar con preparación académica de nivel profesional sobre Administración Pública.					Cuento con estudios sin grado académico (cursos, diplomados) relacionados con la Administración Pública.					Cuento con estudios sin grado académico (cursos, diplomados) relacionados con el campo laboral en el cual me desempeño.				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5					5																													
	4					4						3						2				2		5					5					
5						4				5						4				5				5					5					
5					5						4				5					5				5					1	5				
5							3				4				5							3			4				5					
5					5					5					5					5			3		5				5					
		3					3				4				5							2			4					4				
5					5					5					5						4				5				5					
5							3				4					4						3		5						4				
5					5					5					5					5				5					4					
5					5					5						3				5				5					5					
5								1						1				1	5								1		4					
5						4				5					5					5					3			5						
5					5					5					5					5					4				5					
5					5						4				5					5							1	5						
5						4					4					3					4				5				5					
	4						3						2			4				5				5					5					
	4				5					5					5						4				4				5					
5					5					5					5					5				5					5					
5					5					5					5					5				5					5					
			2		5							3					2			5						2		5						
5					5					5					5					5					3					4				
5					5							3			5						4				5				5					
	4							2				3			5						4				5				5					
	4				5					5					5					5				5					5					
		3			5					5					5					5				5					5					
5					5					5					5						4				4				5					

Tabla 22. Los resultados relacionados con información sobre desempeño laboral

DL																			
Conozco los objetivos y/o metas del puesto que desempeño.					Cuento por escrito con el perfil de puesto que desempeño.					Cuento por escrito con la lista de objetivos/o metas del puesto que desempeño.					Mi perfil profesional coincide con el perfil del puesto que actualmente desempeño.				
Cumpló con los objetivos/metadels puesto que desempeño.					Me asignaron el puesto laboral en donde me desempeño por mi preparaci3n acad3mica de nivel profesional														
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5					5					5					5				
5					5					5					5				
5					5					5					4				
5					5					5					5				
5					5					5					5				
5					5					5					5				
5									1					1		3			
5					5							3				3			
5									1					1		4			
5												3			5				
5					4										5				
5					4							4			5				
5					5							3			5				1
5					5					5					5				
5									3					1	5				
5									1	5					5				
5					5					5					4				
5									2	5						3			
5									1					1		4			
5					5					5					5				
5					5					5					5				
5					5					5					5				
5					5					5					5				
	4				5							3			5			3	
5					4					4					5				
5					5					5								3	
5									3					5					3
5					5					5					5				

5				5				5				5				5				5			
5				5				5				5				5				5			
5				5				5				5				4				5			
5				5				5					3			5							1
5				5				5				5				5				5			
5				5				5				5				5							1
		3						1				1	4			4				4			
5					4			4				4				4				4			
5					4			4				5				4				4			
	4					3				3			3			4							1
5				5				5				5				5				5			
	4					3		4					3			5							1
5				5				5				5				5				5			
		3						1				1	4			4				4			
5								1				1	5									3	
5								1				1		3		5						3	
	4					3						1		3			4						1
5								1	4				4			5						3	
5								1	4				4			5						3	
	4					3						1		3			4						1
5								1				1		3		5						3	
		3						1				1	4				4				4		
5								1				1	5			5						3	
5				5				5				5				5				5			
5				5				5				5				5				5			
	4					3		4					3			5							1
5							2				2			3		5					4		
5								1				1			2	5							1
5								1				1	5			5				5			
5					4			4				4				4				4			
5					4			4				5				4				4			
	4						2				2				2	5							1
		3						1				1	5			5				5			
		3						1				1				4				4			

Tabla 23. Los resultados sobre la eficiencia se expresan en el siguiente concentrado cuantitativo:

186

	4			5			5			5					3			4			4								1	4			4			5					4		
5				5			4			4						1	5			5			4						2			2		4			5				4		
		3		5																																							
		3		5																																							
	4			4			4			4						1	5			5			4						2			2		4			5				4		
	4			5			5			5					3		5			5			5							1	4			4			5				4		
	4			4			4			4						1	4			4			4							1	4			4			5					3	
5				5			5			5						1	5			5			5							1	5			5			5			5			
5				5				3		5						1	5			5			5							5			5			5			5				
5				5			5			5				5			5			5			5								4			4			5			5		5	
		3			3			3				2				1		3			4			4						1			2		4			5				3	
	4			4			4			4						1	5			4			4							1	4			4			5				5		
5				4			4			5			5				4			4			4			5					5			4			5					4	
5				5			5			5						1	5			5			5							1	4			5			5			5			
	4				3		4			4				4			4				3		5							1	4			5			5				5		
		3			4		5					2			2		4			4			4							1			2		5			5				4	
	4			4			4			4				3			4			4			4			4					5			4			4					4	
5				5			4			4						1	4			4			4							1	4			4			5					4	
		3			3			3				2				1		3			3			4				4				4			3			4					4

Tabla 24 Resultados cuantitativos sobre la eficacia, se obtuvo el siguiente concentrado

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

10.2. Resultados Cualitativos

Los resultados de la observación con el apoyo del formato de observación semiestructurada fueron basados en las preguntas de investigación. A continuación, se explican: (Ver anexo

Para la pregunta ¿Cuáles son los mecanismos que hacen que un servidor público sea eficiente y efectivo?, se observó con base en las competencias utilizadas para trabajar, las actitudes en el desempeño y la aplicación de conocimientos, encontrando que: Durante un período de 10 días se observaron a 3 funcionarios con nivel de coordinador durante los cuales se observó la manera de trabajar, atender al público y solucionar problemas. Algunas de las competencias observadas son: competitividad, productividad y calidad en el servicio.

Se observó si los funcionarios cumplían con: la incorporación de procesos y proyectos de trabajo encontrando que solo uno de ellos utiliza la sistematización de actividades, programación y organización de agenda de trabajo. Mientras que los dos restantes no aportan disciplina en su desempeño.

Ninguno de ellos realiza la comparación constructiva del desempeño laboral, por lo que no implementan o superar los factores de éxito de los gobiernos competitivos. Respecto a la mejora continua con enfoque clientelar, los funcionarios observados no realizan un desempeño constante ni suficiente de satisfacción del cliente. Ninguno trabaja por equipo, se observó que en este aspecto cada uno trata de llegar a el o los objetivos de manera individualizada. No se observó planeación estratégica plasmada en carteles o en evidencia gráfica alguna en ninguno de los tres casos.

En dos de los casos observados, los observados tratan de reducir los requisitos, operaciones y trámites, sin embargo, no quedó claro si esto lo realizaban por beneficio personal o con enfoque al servicio al cliente o bien al logro del éxito de los programas o proyectos asignados.

Por lo tanto, el tiempo destinado al cumplimiento laboral, no queda especificado, en cuanto eficacia y eficiencia sino en el encuadre del tiempo laboral estipulado en sus respectivos contratos.

Uno de los casos observados rebasaba generalmente el horario reglamentario de trabajo, sin embargo, este indicador de la eficiencia, no sienta las bases para el establecimiento de una verdadera optimización del recurso tiempo. Pues los espacios de tiempo, sin laborar durante las 8 horas reglamentarias, se repetían constantemente en llamadas personales, actividades en dispositivos electrónicos y tiempos fuera.

La resolución de problemas, en los tres casos, fue un tanto favorable ya que, a pesar de no tener planeación, se llegaban a solucionar situaciones emergentes o instantáneas durante el desempeño laboral.

En cuanto a capacitación, no fue posible corroborar si los casos estudiados gozaron de alguna capacitación, dado el período de observación. Sin embargo, existe evidencia gráfica de que al menos uno de ellos, recibió algún tipo de capacitación en los anteriores tres meses a la observación.

En ningún momento existió evidencia de evaluación del desempeño, si en la modalidad de autoevaluación, ni evaluación sistemática por la autoridad y tampoco se encontró evidencia de valoraciones anteriores ni programadas para un futuro a cercano, a mediano o largo plazo. Tampoco se evidenció ningún tipo de reconocimiento hacia el funcionario público, ni verbal ni escrito.

Los procesos durante la jornada de trabajo siempre fueron repetitivos, un tiempo para contestación telefónica, correo electrónico, y resolución de problemas según se presentaban. En ninguno de los casos se pidió asesoría técnica como auxiliar del desempeño. Solo en un caso se pudo observar previsión de recursos materiales para atender las labores cotidianas.

Ninguno creó algún procedimiento o innovación para la mejora de la calidad o productividad laboral. Todos mostraron una actitud y postura flexibles ante situaciones presentadas. En uno solo de los casos la relación de la preparación académica estaba acorde con, al menos el nombre del puesto de trabajo, en los otros dos casos no existe relación directa con el área de conocimiento académico y el área laboral. Dos casos cuentan con preparación del área de Ciencias Sociales y uno de Ciencias Exactas. Siendo este último el que sí tiene relación con su área laboral. La improvisación es evidente en temas en los que los dos funcionarios no tienen relación de su preparación académica con el puesto laboral. se pudo observar la búsqueda de información básica y no suficiente en la Internet, para conocer o al menos abordar de manera inmediata algún tema desconocido, siendo la experiencia la que lograba sacar adelante un tema, o situación específica. Por tanto, la observación arrojó que la eficiencia y eficacia en el desempeño sí se ve afectada cuando el funcionario no cuenta con las bases mínimas de conocimiento acerca del área laboral, pues se evidencian los vacíos de información y dominio de temas, situaciones y problemas relacionados con el puesto desempeñado.

Otro punto observado fue el análisis de cuáles pueden ser las estrategias y condiciones para mejorar la función pública de manera general y de manera específica con relación a los antecedentes académicos y perfiles de puestos de los servidores públicos, es decir las posibles acciones de mejora en el desempeño: en este caso, se observó que la definición de perfiles de puestos, objetivos claros y por escrito más la selección adecuada del personal, es decir perfil de puesto VS. Perfil personal son factores que inciden de manera importante en el desempeño laboral. El enfoque organizacional, el liderazgo y la congruencia entre los perfiles de puestos y los perfiles personales de los funcionarios, son eje central de la mejora en el desempeño

laboral, la implementación de procesos desde la selección de personal hasta la asignación de tareas, objetivos, metas, resultados , programas y proyectos, hablan de la calidad de la organización, pero principalmente las políticas internas y políticas de calidad pueden influir de manera determinante en la eficiencia y eficacia de la función pública en cualquier administración gubernamental (Chávez y García, 2003).

Finalmente, mediante la observación semiestructurada no se encontró evidencia de evaluación del desempeño, siendo este aspecto, una comprobada acción de mejora en cualquiera de sus modalidades; autoevaluación, evaluación jerárquica, periódica y sistematizada como medidor de indicadores para la productividad eficiencia y eficacia. Sin embargo, es una carencia evidente en la administración pública.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La investigación social es hoy en día imprescindible para avanzar en el conocimiento de los fenómenos que intervienen en el desarrollo y progreso de los pueblos, sin el conocimiento científico estructurado y dedicado a resolver cuestionamientos con bases, no es posible plantearse estrategias que aporten soluciones.
2. En las Ciencias Políticas la investigación forma parte fundamental para las propuestas de cambio e innovación de políticas públicas que promuevan una Administración Pública con mayores oportunidades de alcanzar el objetivo de beneficiar a la sociedad.
3. La eficiencia y la eficacia relacionada con la preparación académica en todo desempeño laboral es muy importante, las competencias identificadas para un funcionario público con los conocimientos en administración, habilidades y responsabilidades para organizar, planear y realizar tareas, así como el logro de objetivos, y la solución de problemas. La inversión en preparación académica es costosa en tiempo y recursos económicos y si las personas no se emplean en trabajos en donde usen los conocimientos adquiridos en su preparación profesional significan recursos mal empleados y esfuerzos inútiles para lograr la productividad y calidad dentro de los gobiernos.
4. La educación superior en México debe formar a los estudiantes en conocimientos enteramente aplicables al desempeño laboral, fomentar la responsabilidad, valores y dedicación al trabajo en las personas, resaltando la creatividad, aplicación de conocimientos y liderazgo proactivo con enfoque a resultados.
5. Las instituciones educativas deben enfocarse a direccionar a sus estudiantes dando información válida sobre la oferta laboral, promoviendo las prácticas profesionales, las visitas a los medios laborales a fin de que los estudiantes observen desde el inicio de su carrera, cómo es el ámbito laboral en que habrán de desempeñarse.

6. Las carreras de nivel superior dedicadas a la Administración Pública, deben exponer a sus alumnos a los campos laborales posibles en donde habrán de desarrollarse como profesionistas.
7. A mayor relación entre la preparación académica con el campo laboral en que una persona se desenvuelve, mayores son las posibilidades de que desempeñe su trabajo con mayor calidad y cumpla los objetivos con eficiencia y eficacia.
8. Si la educación superior no cumple con las necesidades de formación para cada una de las áreas de conocimiento y profesión, el sentido de la misma se ve extraviado. Es imprescindible que la preparación corresponda con las profesiones que han de ejecutar sus egresados, en todos los campos del conocimiento. Si no es así, entonces cabe el cuestionamiento hacia todo el sistema educativo de nivel superior, ¿para qué dividir en áreas o carreras profesionales la educación superior, si no se aplicarán los conocimientos?, ¿no sería mejor extender la educación general para permitir que los estudiantes definían con mayor certeza su vocación y que en realidad encuentren, en el campo laboral la aplicabilidad de sus conocimientos?
9. El sistema educativo mexicano debe reestructurarse y específicamente la educación superior debe comenzar a mayor edad de los estudiantes, ya que, a los 16 años, edad en la que los jóvenes deben decidir su carrera profesional no cuentan con mayor poder de decisión por la falta de experiencia y la desinformación de la oferta laboral y de la aplicabilidad de sus estudios en el campo de trabajo.
10. En el ámbito de la administración pública no existe una metodología de selección de personal, validada científicamente a través de la cual los funcionarios públicos sean asignados a sus puestos respetando los perfiles y características necesarias para cada trabajo.
11. Dentro de los hallazgos de la investigación se encontraron, personas dedicadas a labores totalmente desvinculadas con su preparación profesional, por lo que se presupone una alta inversión de tiempo, dinero y esfuerzos por adaptar a dichas personas a un trabajo, en lugar de seleccionar adecuadamente a los que, en menor tiempo, se adapten a sus funciones y se desempeñen con eficiencia y eficacia con un menor tiempo o curva de aprendizaje.

12. La meritocracia está olvidada dentro de la administración pública y la profesionalización de la función pública, propuestas en los años 80's, no ha tenido continuidad, por lo que cada sexenio, la sociedad es sometida a nuevo personal que con o sin experiencia, con o sin mérito profesional, ocupa un puesto de primero, segundo o tercer nivel. Esto provoca improvisación en el trabajo y por lo tanto deficiente desempeño laboral.
13. En muchos casos, los perfiles de puestos, objetivos, metas, y en general planeación estratégica no está presente en la administración pública, por lo que, los funcionarios solo cubren día a día las necesidades de su trabajo, esto no es lo mejor ni lo más óptimo, tomando en cuenta las necesidades de una sociedad de ser gobernados de manera eficiente y eficaz.
14. Adelgazar el aparato burocrático solo contribuye a bajar el gasto en personal público, sin embargo, la designación inteligente del equipo de trabajo en la administración sí puede generar resultados positivos.
15. Es imprescindible que la administración pública avance en sus procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño laboral a fin de rendir cuentas a la sociedad por cada uno de los funcionarios que ocupan un puesto de liderazgo dentro del equipo de trabajo. Sin evaluación, no hay medición no hay indicadores para la mejora continua y por lo tanto no hay oportunidades de replantear las estrategias que lleven a cumplir las metas.
16. Si los puestos de dirección, coordinación y jefaturas dentro de la administración pública son designados adecuadamente es muy posible que la optimización de recursos humanos y materiales sea mejor y de beneficio para las sociedades.
17. A partir de esta investigación se hace la recomendación de continuar con más investigaciones correlacionadas con este tema, ya que existen más variables por considerar y más oportunidades de avanzar en el estudio de este fenómeno político-social.

REFERENCIAS

Aguilar, C., (2011) El capital humano: Definición y características. Revista Digital Axeleratum Capital Humano, Planeación, Recursos Humanos. Artículo publicado el 18 de septiembre de 2011. En <http://axeleratum.com/2011/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/>

Alanís, F. M. y Gutierrez, M. D., (2010) La Planeación Estratégica como eje de Modernización. Revista Buen Gobierno, No. 9 semestral Jul-Dic- 2010. Indexada en LATINDEX y citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades CLASE: México.

Alarco, G. T. (1993). Gerencia de la política macroeconómica: elementos teóricos y el caso de Perú (1980-1991). Revista Gestión y Política Pública. Vol. 3, No. 1.

Altbach y McGrill, (2000) Educación Superior en el Siglo XXI; Diseño Global y Respuesta Nacional (2000) Buenos Aires. IBSN 950786-250-1. Editorial Biblos

Álvarez, P. A. (2001) La medición de la eficiencia y la productividad. ISBN 84-368-1586-6. Investigaciones Regionales, ISSN 1695-7253, No. 2, 2003, págs. 203-207. Ediciones Pirámide España

Arroyo, R. C. (2012) Fuente viva. Asesoría de Trabajo de investigación, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, de la Universidad Autónoma de Nuevo León: México.

Bonnina, C. (2005). Tecnologías de información y Nueva Gestión Pública: experiencias de gobierno electrónico en México. No. 167. CIDE Colección de Documentos de Trabajo para difundir avances de investigación. Centro de Investigación y Docencias Económicas. México

Bossi, Q., Fuertes C. A. y Serrano C. C. (2001). El Capital intelectual en el sector público. Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI.

Carrillo A. y Campero G. H. (2003). La reforma administrativa en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos. Presentada en el VIII

CEPYME, (s/f) confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa Recuperado el 3 de enero de 2013 en <http://www.cepyme.es>

Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá 28-31 oct. 2003.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2001): Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina. Balances y Desafíos. Venezuela: Ed. Texto.

Chavéz, S. G. y García Y. (2003) Manual para el Diseño de Sistemas de Calidad Basado en Competencias Laborales. Panorama Editorial, Ciudad de México.

CLAD (1997). Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2. 1997. CLAD, 15-18 Oct: Isla Margarita, Venezuela.

CLAD (1998). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. La Nueva Gestión Pública para América Latina. Documento preparado por el Consejo Científico del CLAD y aprobado en su sesión día 14 de octubre de 1998 por el Consejo Directivo: México.

CLAD (2002). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Estudios sobre la Profesionalización de la función Pública. Recuperado el 29 de agosto de 2011 en <http://www.clad.org/investigaciones/investigaciones-concluidas/estudios-sobre-la-profesionalizacion-de-la-funcion>: España.

Claude, G. y Álvarez, L. (2005) Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Person Educación de México: México.

Contraloría General de la Ciudad de México, (2012), Portal Oficial Recuperado el 20 de junio de 2012, en http://www.contraloria.df.gob.mx/wb/cg/modalidades_de_la_responsabilidad_de_los_servidores

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2013) Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaria de Servicios Parlamentarios. Última Reforma DOF 05-06-2013.

Cortina y Martínez (2008). *Ética*. Madrid: Ediciones Akal, S. A.

Díaz de I. A.M., (2009) "*La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible*", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2009/amdi/

Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública (2011). Portal Oficial en <http://facpoliticas.uanl.mx/>

Fernández, R. M. y Sánchez, J. (1997) Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación, editorial ediciones Díaz de Santos S. A.: Madrid

Ferrer, J. S. y De Araujo, C.C. (2005), Cultura Ética de la Gestión Pública en el Debate por la convivencia social venezolana. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, diciembre, año/Vol. 9 No. 002.Universidad Nacional Experimental Rafael María Barlat-UNERMB, Cambimas, Venezuela, 348-370.

Frokjaer, E., Hertzum, M. y Hornbraek, K. (2000) Proceeding, CHO'00 Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors. Pg. 345-352. ACM New York, USA ISBN:1-58113-216-6

Gall, M., Borg, W., Gall, J. (1996). Educational Research: An introduction. Longman. White Plains. N.Y.

García, C. G. (2010) Reconsiderando el subsistema de ingreso del Servicio Profesional de Carrera en México:apuntes necesarios. Revista Buen Gobierno, No. 10 semestral. Enero-Jun 2011. ISSN-1870-4271. Indexada en Latindex y Citas latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades CLASE.

Gobierno de Nuevo León (2011) Portal de internet oficial. Ley de Transparencia. Recuperado el 30 de agosto de 2011 y el 21 de octubre de 2011 en www.nl.gob.mx: México

Gómez. C. D de L. (2006) Un Enfoque Estratégico en la Gestión de los Recursos Humanos: *El Sistema Integral de Profesionalización para la Administración Pública de Nuevo León*. Revista Servicio Profesional de Carrera. Vol. III, núm. 5, primer semestre de 2006: México.

Gómez C. D. de L. y Arroyo C. R. (2011). La crisis de la democracia en México, hacia un modelo de gobernanza. Congreso REDIPAL (Virtual IV) Red de Investigadores Parlamentarios en Línea. Ponencia marzo 2011. Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión. Comisión Bicameral del Sistema de Bibliotecas Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios. Dirección de Servicios de Investigación y Análisis: México Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. Revista Digital Universitaria UNAM. Vol. 2, No. 3.

Guerrero, O. (2011). La práctica en la Administración Pública. Revista Buen Gobierno, No. 10 semestral. Enero-Jun 2011. ISSN-1870-4271. Indexada en Latindex y Citas latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades CLASE.

Gutiérrez, L. M. A., (2009) El Consejo Nacional de la Educación Superior y la Investigación Científica y la política de educación superior del régimen cardenista, 1935-1940. *Perfiles educativos UNAM*, Vol 31, No 126 vol. XXXI, núm. 126, 2009 | IISUE-UNAM

Haro, B. G. (2007). El Servicio Profesional de Carrera en México, de cara a una nueva gestión de gobierno: sus aciertos, olvidos y desafíos. Revista Servicio Profesional de Carrera. Vol. IV Núm. 7, México. Primer Semestre de 2007 ISSN 1665-8078

Hamel G. (2007). *The Future of Managment*. Harvard Business School Pres. Boston. Massachusetts.

Hernández C. y Rodríguez S. (2010). La formación de los cargos de alta dirección: ¿Hay un fortalecimiento de la administración frente a la política? Análisis del caso uruguayo y sus posibles factores de éxito. *Administración & Desarrollo* 38 (52): pp 21-38: Uruguay

Hernandez, S. R., Baptista, P. y Fernández-Collado C., (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Grow Hi

INEGI (2010) Instituto Nacional de Estadística y geografía. Recuperado el 3o de agosto de 2011 en www.inegi.org.mx. México.

IFAI (2011) Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos. Recuperado el 21 de octubre de 2011 en <http://www.ifai.org.mx/>: México

IFP (2011) Instituto de la Función Pública. Portal de Internet Oficial Recuperado el 20 de octubre de 2011 en <http://www.funcionpublica.gob.mx/indices/>; México

Kliksberg, B. (2006). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Ministerio de Administraciones Públicas, INAP

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos Federales. Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. Última Reforma 2012. En: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/115.pdf>

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de Nuevo León. Periódico Oficial del Estado 29 de enero de 1997. Última Reforma 3 de julio de 2010. En: http://sg.nl.gob.mx/Transparencia_2009/Archivos/AC_0001_0002_0056682-0000001.pdf

Loaiza G. H. (2004). *Estado Gobierno y Gerencia Pública*. Colombia: Universidad Santo Tomás.

Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad, La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Ediciones Paidós Ibérica S. A.: Barcelona.

Lozano, R. J. C. (2007) *Teoría e Investigación de la comunicación de masas*. Ed. Pearson Educación: México.

McMillan, J. (2000). Educational Research: Fundamentals for the consumers. Longman. 3rd Ed. New York. N.Y.

Martínez, P. R., (2011). Directivos versus Políticos. La importancia de la función directiva en las administraciones públicas. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A. C. Ed. Porrúa: México

Molina Fuentes, o. (2009) Revista ANUIES
http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista1_S2A3ES.pdf

Montañés P. D. (2007). Inteligencia Política. El poder creador en las organizaciones España: Pretice Hall.

Morgan, Et al, (2005) El Funcionario Público y sus Responsabilidades. Ed. Comisión Episcopal de Patronal Social Carita Boliviana/Programa Participación Ciudadana: Bolivia

Neiser. L. y Ortiz, L. (s/f) Revista Electrónica del Trabajador Judicial. Recuperado el 20 de mayo de 2013 en <http://trabajadorjudicial.wordpress.com/> Perú.

Notimex, (2002) Se crea la Secretaría de la Función Pública. Recuperado el 29 de agosto de 2011 en <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/6653.se-crea-la-secretaria-de-la-funcion-publica.html>, México.

Oropeza, L. A. (2005). *La Evaluación de la Función Pública en México*. Plaza y Valdés, S. A. de C. V.: México

O.I.T. (Cintefor) (2004) "Dialogo social y formación profesional" consultado en diciembre del 2007 en la página <http://www.cintefor.org>

Parejo, L. A. (1995). *Eficacia y Administración. Tres estudios*. Ed. MAP Ministerio para las Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia Oficial del Estado, 1ª edición: Madrid. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Pérez, G. H. N, (2002). *La evaluación del desempeño de los servidores públicos*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8-11 oct. 2002. Recuperado el 15 de julio de 2012 en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043717.pdf>: Lisboa, Portugal.

Pérez S. G. *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social*. Narcea S. A. De Ediciones, 4ª. Edición: Madrid.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República. Recuperado el 5 de junio de 2013 en <http://pnd.gob.mx>

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Gobierno de la República. Recuperado el 5 de junio de 2013 en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>

Ramírez, E. C. *El proceso de privatización: Antecedentes, implicaciones y resultados*. Revista SCIELO, Contad, Adm n.222 México may/agto.2007) Artículo de investigación

Portal del Gobierno del Estado de Nuevo León, (2012) en:
http://www.nl.gob.mx/?P=ctg_programas_cod_de_eti

Sánchez, D. S. (2006). Lecciones del Servicio Civil Superior Británico sobre la Evaluación del Desempeño. Revista Servicio Profesional de Carrera. Vol. III, núm. 5, primer semestre de 2006: México

Soriano, R. R. (1998-2006). Guía para Realizar Investigaciones Sociales. 13ª edición. Editoria Plaza y Valdéz: México.

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). Administración. Ed. Pretice Hall Hispanoamericana, S. A. 6ª edición: México

Shackleton, J. R. (2010) La Administración Pública ante la Formación Profesional: ¿Es necesario su intervención? Revista Europea Formación Profesional No. 6. CEDEFOP.

UNESCO (1998) Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Acción. Visión y acción. 9 octubre de 1998.

Valverde L. M. A. El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en México: consideraciones sobre su implementación. Revista Servicio Profesional de Carrera. Vol. IV Núm. 7, México. Primer Semestre de 2007 ISSN 1665-8078

Villalba, A. A. (1994) La eficacia de la Administración Pública. Diario El País. Archivo editorial del lunes 17 de enero de 1994. Secretario general de Comisiones Obreras de la Administración de la Seguridad Social.
http://elpais.com/diario/1994/01/17/economia/758761212_850215.html

Willimas, M., Unrau, Y. y Grinnell, R., (2005). *Research Methods for Social Workers*. Eddie Bower Publishing Company: Estados Unidos.

Younes, D. M., (2004) Panorama de las Reformas del Estado y de la Administración Pública. Colección Textos de Jurisprudencia. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

CURRÍCULUM VITAE

Ilsa Elia Torres González, cursó el Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas, UANL, 2001-2014, cuenta con Maestría en Administración de Instituciones Educativas de Educación Superior, ITESM y Maestría en Gestión y Políticas Públicas, UANL.

Experiencia en la Función Pública como: Coordinadora de Desarrollo de Capital Humano, Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología, Gobierno del Estado de Nuevo León, Secretaria Técnica de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, Secretaría de Educación, Gobierno del Estado de Nuevo León, Secretaría Técnica del Consejo Estatal de Educación en Nuevo León, Secretaría Técnica del Consejo Estatal de Vivienda, Jefa de Investigación Educativa, Secretaria de Educación y Asesora Técnica Pedagógica, Secretaría de Educación, Gobierno del Estado de Nuevo León y Secretaría de Educación Pública Gobierno Federal.

En el ámbito académico: Profesora de cátedra, asesora y coordinadora de Seminario de Tesis en diversas instituciones como: Posgrado y Licenciatura de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública UANL, Posgrado de la Escuela de Graduados en Educación, Tec de Monterrey, Instituto Culinario de México. A.C., Escuela de Educadoras Laura Arce, Secretaría de Educación Nuevo León, Colegio Necali y Universidad Pedagógica Nacional.

En el ámbito privado: Directora General, TORRES Consultores, laborando y dando consultoría política, administrativa, certificaciones y capacitación a gobiernos federales, estatales y municipales, instituciones educativas y empresas públicas y privadas.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I	Listado de dependencias registradas dentro del Gobierno del Estado de Nuevo León, clasificación por dependencia y origen.	ii
Anexo II	Ejemplo de carta solicitud a dependencias del Estado de Nuevo León para realizar la recolección de datos.	viii
Anexo III	Bitácora de Observación Semiestructurada	ix
Anexo IV	Solicitud de validación de instrumento de recolección de datos bitácora de observación semiestructurada.	x
Anexo V	Formato para la validación del instrumento de recolección de datos bitácora de observación semiestructurada.	xi
Anexo VI	Formato de entrevista semiestructurada	xii
Anexo VII	Ejemplo de solicitud de participación en entrevista semiestructurada.	xiv
Anexo VIII	Formato para la validación del instrumento de recolección de datos Guía de entrevista semiestructurada.	xv
Anexo IX	Formato de encuesta para la recolección de datos con base al método cuantitativo.	xvi
Anexo X	Instrumento de recolección de datos definitivo, encuesta para la recolección de datos con base al método cuantitativo, con apego a la practicidad en la aplicación y rigor científico.	xxiii
Anexo XI	Herramienta de recolección de datos para la Observación semiestructurada	xxiv

Anexo I. Listado de dependencias registradas dentro del Gobierno del Estado de Nuevo León, clasificación por dependencia y origen.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL ORGANISMO	TOTALES
Dependencias centrales	<p>Despacho del C. Gobernador y Oficina Ejecutiva del Gobernador</p> <p>Secretaría General de Gobierno</p> <p>Secretaría de Seguridad Pública</p> <p>Procuraduría General de Justicia</p> <p>Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado</p> <p>Secretaría de Educación</p> <p>Secretaría de Salud</p> <p>Secretaría de Desarrollo Económico</p> <p>Secretaría de Obras Públicas</p> <p>Secretaría de Desarrollo Sustentable</p> <p>Secretaría de Desarrollo Social</p> <p>Secretaría del Trabajo</p> <p>Contraloría y Transparencia Gubernamental</p> <p>Consejería Jurídica del Gobernador</p>	<p>14 Dependencias</p> <p>430 servidores públicos de primero y segundo nivel</p>
Tribunales administrativos	<p>Junta Local de Conciliación y Arbitraje</p> <p>Tribunal de Arbitraje</p> <p>Tribunal de lo Contencioso Administrativo</p>	3
Unidades administrativas	<p>Coordinación de Ciencia y Tecnología de Nuevo León</p> <p>Secretaría Particular del Gobernador</p> <p>Oficina de Representación del Gobierno del Estado en el Distrito</p>	

	<p>Coordinación Técnica de Gabinete, Planeación, Evaluación e Innovación Gubernamental</p> <p>Relaciones Públicas Institucionales</p> <p>Unidad de Asuntos Internacionales</p>	7
Organismos descentralizados	<p>Colegio de Educación Profesional Técnica de Nuevo León (CONALEP)</p> <p>Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Nuevo León (CECyTENL)</p> <p>Comité de Construcción de Escuelas</p> <p>Consejo Estatal de Transporte y Vialidad</p> <p>Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León</p> <p>Instituto de Capacitación y Educación para el Trabajo del Estado de Nuevo León, A.C. (ICET)</p> <p>Instituto de Control Vehicular</p> <p>Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León</p> <p>Instituto Estatal de Seguridad Pública</p> <p>Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de N.L. (ISSSTELEON)</p> <p>Instituto del Agua del Estado de Nuevo León</p> <p>Instituto Registral y Catastral del Estado de Nuevo León (IRCNL)</p> <p>Museo de Historia Mexicana</p> <p>Operadora de Servicios Turísticos de Nuevo</p>	29

	<p>León (OSETUR)</p> <p>Parque Fundidora</p> <p>Promotora de Desarrollo Rural de Nuevo León (PRODERLEON)</p> <p>Red Estatal de Autopistas de Nuevo León</p> <p>Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey, I.P.D.</p> <p>Servicios de Salud de Nuevo León, O.P.D.</p> <p>Sistema de Caminos de Nuevo León</p> <p>Sistema de Transporte Colectivo (METRORREY)</p> <p>Sistema Integral para el Manejo Ecológico y Procesamiento de Desechos (SIMEPRODE)</p> <p>Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia de Nuevo León (DIF Nuevo León)</p> <p>Unidad de Integración Educativa</p> <p>Universidad Tecnológica Cadereyta</p> <p>Universidad Tecnológica Gral. Mariano Escobedo</p> <p>Universidad Tecnológica Linares</p> <p>Universidad Tecnológica Santa Catarina</p>	
Organismos descentralizados de participación ciudadana	<p>Agencia para la Racionalización y Modernización del Sistema de Transporte Público de Nuevo León</p> <p>Corporación para el Desarrollo Agropecuario de Nuevo León</p> <p>Corporación para el Desarrollo de la Zona Fronteriza de Nuevo León</p> <p>Corporación para el Desarrollo Turístico de</p>	

	<p>Nuevo León</p> <p>Instituto de Evaluación Educativa de Nuevo León (En suspensión de actividades)</p> <p>Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología de Nuevo León</p> <p>Instituto de la Vivienda de Nuevo León</p> <p>Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte</p> <p>Instituto Estatal de la Juventud</p> <p>Instituto Estatal de las Mujeres</p> <p>Parques y Vida Silvestre de Nuevo León</p>	12
Fideicomisos	<p>Fideicomiso de Inversión y Fuente de Pago 1976 FONDEN, Nuevo León</p> <p>Fideicomiso de Vida Silvestre</p> <p>Fideicomiso Empresarios Unidos por la Educación (FIDEUNE)</p> <p>Fomento Metropolitano de Monterrey (FOMERREY)</p> <p>Fideicomiso Festival Internacional de Santa Lucía</p> <p>Fideicomiso Fondo de Apoyo para la Creación y Consolidación del Empleo Productivo en el Estado de Nuevo León (FOCRECE), antes FIRCE</p> <p>Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Nuevo León (FOFAE)</p> <p>Fideicomiso Fondo de Garantía para las</p>	29

	<p>Empresas en Solidaridad del Estado de Nuevo León (FOGALEON)</p> <p>Fideicomiso Fondo Editorial de Nuevo León</p> <p>Fideicomiso Fondo Estatal para el Fomento y Desarrollo de Actividades Agropecuarias, Forestales, de la Fauna y Pesca (FONAGRO)</p> <p>Fideicomiso Fondo para la Educación, la Ciencia y Tecnología Aplicadas al Campo de Nuevo León (FECTEC)</p> <p>Fideicomiso Fondo para la Vivienda de los Trabajadores al Servicio del Estado (FOVILEON-BURÓCRATAS)</p> <p>Fideicomiso Fondo para la Vivienda de los Trabajadores de la Educación (FOVILEON-EDUCACIÓN)</p> <p>Fideicomiso Museo Nacional de Historia Natural (FMNHN)</p> <p>Fideicomiso para el Desarrollo de la Zona Citrícola del Estado de Nuevo León (FIDECITRUS)</p> <p>Fideicomiso para el Desarrollo del Sur del Estado de Nuevo León (FIDESUR)</p> <p>Fideicomiso para el Sistema Integral de Tránsito Metropolitano (SINTRAM)</p> <p>Fideicomiso para la Reordenación Comercial (FIRECOM)</p> <p>Fideicomiso para las Escuelas de Calidad del Estado de Nuevo León (FECNL)</p> <p>Fideicomiso Programa de Tecnologías Educativas y de la Información para el</p>	
--	--	--

	<p>Magisterio del Estado de Nuevo León</p> <p>Fideicomiso Programa Nacional de Becas de Educación para el Estado de Nuevo León (PRONABES-ESTATAL)</p> <p>Fideicomiso Turismo Nuevo León</p> <p>Fideicomiso Zaragoza</p>	
TOTALES	<p>6</p> <p>CLASIFICACIONES</p>	<p>94</p> <p>DEPENDENCIAS</p>

Anexo II. Ejemplo de carta solicitud a dependencias del Estado de Nuevo León para realizar la recolección de datos.



**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas**



**SOLICITUD DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS
PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Monterrey, N. L., febrero de 2013

DR. JAIME PARADA ÁVILA
INSTITUTO DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN
DIRECTOR GENERAL
P R E S E N T E.-

Estimado Dr. Parada:

Me da gusto saludarle por este medio e informarle que, como estudiante del Posgrado Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencias Políticas, me encuentro realizando una investigación titulada “La Preparación Académica Profesional de los Servidores Públicos como Mecanismo de Obtención de Eficiencia y la Eficacia en la Función Pública” como parte de mi desarrollo académico y como requisito dentro del programa de estudios de dicho posgrado.

Para llevar a cabo la investigación es necesario aplicar encuestas de opinión a funcionarios públicos del gobierno estatal de los tres primeros niveles de mando, subsecretarios, directores generales y de área, así como coordinadores, por lo que le solicito de la manera más atenta, me permita aplicar al menos diez instrumentos de recolección de datos a servidores públicos de la dependencia que tan dignamente dirige.

Si usted me permite hacerlo, las encuestas serán aplicadas durante los meses de febrero a abril, tiempo en que tengo calendarizado llevar a cabo esta recolección de datos y para dar flexibilidad a la disponibilidad y agendas de quienes me hagan el favor de hacer el llenado de las mismas.

Sin más por el momento agradezco de antemano las atenciones brindadas a mi persona y quedo como su más sincera y segura servidora.

**Mtra. Ilsa Elia Torres González
Estudiante del
Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencias Políticas**

c.c.p. Dra. Karla Annet Chynthia Suárez López, Directora de Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UANL.

Anexo III. Bitácora de observación semiestructurada

	Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas			
Investigación La Preparación Académica Profesional de los Servidores Públicos como Mecanismo de Obtención de Eficiencia y la Eficacia en la Función Pública BITÁCORA DE OBSERVACIÓN SEMIESTRUCTURADA				
Datos generales del trabajo de observación				
Fecha		Dependencia		
Hora		Dirección		
Duración		Ciudad		

Pregunta de investigación	Aspectos a observar	Comentarios y observaciones del investigador		
A. ¿Cuáles son los mecanismos que hacen que un servidor público sea eficiente y efectivo?	- Competencias utilizadas para trabajar - Actitudes en el desempeño - Aplicación de conocimientos			
B. ¿Cuál es y de qué manera influye la relación que existe entre la preparación académica del servidor público con la eficiencia y efectividad del trabajo que desempeña?	- Área de desempeño - Áreas del conocimiento que se pone en juego en su desempeño			
C. ¿Cuáles pueden ser las estrategias y condiciones para mejorar la función pública de manera general y de manera específica con relación a los antecedentes académicos y perfiles de puestos de los servidores públicos?	-Posibles acciones de mejora en el desempeño			
¿Cuál es la manera de evaluar el desempeño de los servidores públicos?	-Sistemas de evaluación del desempeño			

Conclusiones y comentarios finales del investigador

Anexo IV. Solicitud de validación de instrumento de recolección de datos Bitácora De Observación Semiestructurada.



**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas**

**SOLICITUD DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
BITÁCORA DE OBSERVACIÓN SEMIESTRUCTURADA**

Monterrey, N. L., febrero de 2013

DR.
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UANL
PROFESOR INVESTIGADOR
P R E S E N T E.-

Estimado Dr.

Me da gusto saludarle por este medio e informarle que, como estudiante del Posgrado Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencias Políticas, me encuentro realizando una investigación titulada “La Preparación Académica Profesional de los Servidores Públicos como Mecanismo de Obtención de Eficiencia y la Eficacia en la Función Pública” como parte de mi desarrollo académico y como requisito dentro del programa de estudios de dicho posgrado.

Para llevar a cabo la investigación es necesario utilizar el instrumento de recolección de datos llamado Bitácora de Observación Semiestructurada, para lo cual pido su amable participación para obtener la validación de dicho instrumento, su opinión sobre el mismo, es muy importante dada su experiencia y conocimiento sobre las investigaciones sociales relacionadas con las Ciencias Políticas.


Para la evaluación del instrumento le pido de la manera más atenta sea llenado el formato anexo.

Sin más por el momento agradezco de antemano las atenciones brindadas a mi persona y quedo como su más sincera y segura servidora.

**Mtra. Ilsa Elia Torres González
Estudiante del
Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencias Políticas**


c.c.p. Dra. Karla Annet Chynthia Suárez López, Directora de Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UANL.

Anexo V. Formato para la validación del instrumento de recolección de datos bitácora de observación semiestructurada.



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
 BITÁCORA DE OBSERVACIÓN SEMIESTRUCTURADA



Nombre del evaluador		
Cargo o puesto		
Institución de procedencia		

Instrucciones:

1. Favor de leer el instrumento de recolección de datos
2. Favor de contestar a las siguientes preguntas dibujando una X frente a la respuesta que más se acerque a su opinión.
3. Sólo hay una respuesta para cada pregunta

Pregunta	Respuesta	
1. ¿El instrumento cumple con los requisitos metodológicos de la observación semiestructurada?	Siempre	
	Casi siempre	
	Indeciso	
	Casi nunca	
	Nunca	
2. ¿Los aspectos a observar tienen concordancia con las preguntas de investigación planteadas?	Siempre	
	Casi siempre	
	Indeciso	
	Casi nunca	
	Nunca	
3. ¿Los campos mencionados en el formato son suficientes para llevar a cabo el registro de información?	Siempre	
	Casi siempre	
	Indeciso	
	Casi nunca	
	Nunca	

Comentarios y observaciones del experto _____

Lugar y fecha _____

Nombre y firma _____

Agradezco su amable participación.

Anexo VI. Formato de entrevista semiestructurada



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas

Investigación

La Preparación Académica Profesional de los Servidores Públicos como Mecanismo de Obtención de Eficiencia y la Eficacia en la Función Pública

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Datos generales del entrevistado

Nombre		
Cargo		
Dependencia		
Antigüedad en el cargo		
Antigüedad en la función pública		

Introducción e instrucciones:

- Muchas gracias por aceptar ser entrevistado para la obtención de información para esta investigación.
- Le pido su autorización para grabar esta entrevista con la finalidad de poder transcribir sus respuestas en el reporte de investigación.
- Le comento que la discrecionalidad de la información personal será respetada dentro del documento de investigación, colocándose únicamente los datos personales que usted me autorice.
- La información que me proporcione será utilizada y publicada única y exclusivamente con fines académicos.
- La duración estimada de esta entrevista es de 30 minutos.
- La mecánica de la misma será, elaborar la pregunta y usted me responde de manera abierta y con base a sus conocimientos y experiencia.
- Si es necesario repreguntar o incrementar la pregunta, se llevará a cabo.

Guía de preguntas básicas	Observaciones del investigador
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera inició en el servicio público? 2. ¿Por qué eligió trabajar como servidor público? 3. ¿Cuáles fueron sus estudios académicos de educación superior? 4. ¿Cuál es la relación que tienen sus estudios profesionales con la actividad que realiza como servidor público? 5. ¿Desde su perspectiva qué importancia tiene la relación entre el perfil de puesto y los estudios académicos de nivel superior del capital humano dedicado al servicio público? 6. ¿Cuáles son los principales mecanismos de eficiencia en la función pública? 7. ¿Cuáles son los principales mecanismos de eficacia en la función pública? 8. ¿Cómo se evalúa la eficiencia y eficacia del capital humano en el sector público? 9. ¿Cómo se definen los perfiles de puestos? 10. ¿Cómo se lleva a cabo la selección de personal en el sector público? 11. ¿Cree usted que la eficiencia y la efectividad del desempeño estén relacionadas con los conocimientos adquiridos en la preparación académica de nivel superior y por qué? 12. ¿Cuáles pueden ser las estrategias para mejorar la función pública con relación a la selección de capital humano y la asignación de cargos públicos? 	
<p align="center">Preguntas alternativas</p> <p>¿De qué manera puedo conseguir información con respecto a los estudios académicos de los funcionarios del gobierno del estado?</p> <p>¿Qué importancia tiene que un servidor público tenga estudios de nivel licenciatura?</p> <p>¿Conoce usted mecanismos o sistemas para evaluar el desempeño y/o la eficiencia y eficacia del personal a su cargo?</p> <p>¿Usted ha tomado en cuenta la relación entre el perfil de puesto y los estudios académicos de su personal para asignarle cargos o responsabilidades?</p>	
<p align="center">Conclusiones y comentarios finales del investigador</p>	
<p align="center">Lugar y fecha _____</p>	
<p align="center">Agradezco su amable participación</p>	

Anexo VII. Ejemplo de solicitud de participación en entrevista semiestructurada.



**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas**

SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Monterrey, N. L., febrero de 2013

LIC. JESÚS HOSTIGUÍN
COORDINADOR DE COMPENSACIONES
GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN
P R E S E N T E.-

Estimado Lic. Jesús Hostiguín

Me da gusto saludarle por este medio e informarle que, como estudiante del Posgrado Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencias Políticas, me encuentro realizando una investigación titulada “La Preparación Académica Profesional de los Servidores Públicos como Mecanismo de Obtención de Eficiencia y la Eficacia en la Función Pública” como parte de mi desarrollo académico y como requisito dentro del programa de estudios de dicho posgrado.

Para llevar a cabo la investigación es necesario llevar a cabo entrevistas a personas claves, que como usted, que tengan amplia experiencia en la función pública, que conozcan acerca de la asignación de personal y mecanismos de eficiencia y eficacia dentro de la administración pública y que se encuentren laborando actualmente en la administración estatal del Estado de Nuevo León.

Con la finalidad de acrecentar el conocimiento de la línea de investigación de Administración Pública, me permito solicitarle de la manera más atenta me conceda un espacio en su agenda de trabajo para realizarle una entrevista que tendrá una duración máxima de 30 minutos y versará sobre el tema que me convoca.

La cita que tenga a bien concederme podrá efectuarse entre los meses de enero y febrero de 2013 en el día y horario que usted me indique.

Sin más por el momento agradezco de antemano las atenciones brindadas a mi persona y quedo como su más sincera y segura servidora.

Mtra. Ilsa Elia Torres González
Estudiante del
Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencias Políticas

c.c.p. Dra. Karla Annet Chynthia Suárez López, Directora de Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UANL.

Anexo VIII. Formato para la validación del instrumento de recolección de datos Guía de entrevista semiestructurada.



**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Nombre del evaluador	
Cargo o puesto	
Institución de procedencia	

Instrucciones:

4. Favor de leer el instrumento de recolección de datos
5. Favor de contestar a las siguientes preguntas dibujando una X frente a la respuesta que más se acerque a su opinión.
6. Sólo hay una respuesta para cada pregunta

Pregunta	Respuesta	
4. ¿El instrumento cumple con los requisitos metodológicos de la entrevista semiestructurada?	Siempre	
	Casi siempre	
	Indeciso	
	Casi nunca	
	Nunca	
5. ¿Las preguntas están centradas en el planteamiento de la investigación?	Siempre	
	Casi siempre	
	Indeciso	
	Casi nunca	
	Nunca	
6. ¿Las preguntas están formuladas correctamente?	Siempre	
	Casi siempre	
	Indeciso	
	Casi nunca	
	Nunca	

Comentarios y observaciones para cambios, omisiones o agregados al formato de Guía para entrevista semiestructurada:

Lugar y fecha _____

Nombre y firma _____

Agradezco su amable participación.

Anexo IX. Formato de encuesta para la recolección de datos con base al método cuantitativo.



Facultad de Ciencias Políticas y Administración Públicas
Subdirección de Estudios de Posgrado



**CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS PARTICIPANTES EN LA
INVESTIGACIÓN DOCTORAL**

“La formación académica y el desempeño laboral de los funcionarios públicos”

Buen día, mi nombre es Ilsa Torres y soy alumna de nivel doctorado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UANL, motivo por el cual, estoy realizando una investigación. Agradezco su participación voluntaria para contestar este cuestionario que tiene la finalidad de obtener datos que luego de ser analizados servirán para conocer la relación que existe entre la preparación académica de los funcionarios públicos y el nivel de desempeño laboral que tienen. Toda la información recabada servirá única y exclusivamente para fines académicos y de investigación, no se publicará ninguna información de identidad personal de los participantes cumpliendo con la promesa de confidencialidad y respeto a sus datos individuales.

Instrucciones:

1. El cuestionario consta de 54 preguntas y se puede contestar en un tiempo estimado de XXXXX minutos
2. Para cada pregunta hay una sola respuesta
3. La respuesta se señala con una X en el recuadro correspondiente
4. Todas las preguntas son cerradas
5. Usted podrá contestar las preguntas con base a su opinión, experiencia y conocimientos

Agradezco su participación.

Mtra. Ilsa Torres

1.- ¿Qué nivel de cargo ocupa?

- ☐ Secretario
☐ Director general
☐ Director de área
☐ Coordinador

2.- ¿Qué nivel máximo de estudios ha cursado?

- ☐ Educación básica/o técnica
☐ Educación media superior

4.- ¿Cuál es el área de conocimiento de su preparación académica?

- ☐ C. Sociales
☐ C. Exactas
☐ C. Puras

5.- ¿Ha realizado estudios relacionados con la Administración

- ☐ Definitivamente si
☐ Probablemente si

	—		Pública?	—
	<input type="checkbox"/> Técnico universitario			<input type="checkbox"/> Indeciso
	<input type="checkbox"/> Educación superior			<input type="checkbox"/> Probablemente no
	<input type="checkbox"/> Posgrado (maestría y/o doctorado)			<input type="checkbox"/> Definitivamente no
3.- ¿Cuál es el número de años que ha dedicado al estudio de nivel profesional y/o posgrado	<input type="checkbox"/> 3 a 4 años	6.- ¿En qué medida considera usted que las asignaturas que curso en sus estudios profesionales y/o de posgrado tienen relación con el desempeño laboral que actualmente realiza?	<input type="checkbox"/> Totalmente relacionadas	
	<input type="checkbox"/> 5 a 6 años		<input type="checkbox"/> Parcialmente relacionadas	
	<input type="checkbox"/> 7 a 8 años		<input type="checkbox"/> No sabe	
	<input type="checkbox"/> 9 a 10 años		<input type="checkbox"/> Poco relacionadas	
	<input type="checkbox"/> 11 o más años		<input type="checkbox"/> Nada relacionadas	
7.- ¿Considera usted que la formación académica incide en el desempeño laboral?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	12.- ¿Conoce los objetivos y metas del puesto que desempeña?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	
	<input type="checkbox"/> Probablemente si		<input type="checkbox"/> Probablemente si	
	<input type="checkbox"/> Indeciso		<input type="checkbox"/> Indeciso	
	<input type="checkbox"/> Probablemente no		<input type="checkbox"/> Probablemente no	
	<input type="checkbox"/> Definitivamente no		<input type="checkbox"/> Definitivamente no	
8.- En su opinión ¿Los funcionarios públicos deberían contar con conocimientos académicos acerca de la Gestión Pública?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	13.- ¿En qué medida cumple usted con los objetivos y metas que están bajo su responsabilidad laboral?	<input type="checkbox"/> Totalmente	
	<input type="checkbox"/> Probablemente si		<input type="checkbox"/> Parcialmente	
	<input type="checkbox"/> Indeciso		<input type="checkbox"/> No sabe	
	<input type="checkbox"/> Probablemente no		<input type="checkbox"/> Poco	
	<input type="checkbox"/> Definitivamente no		<input type="checkbox"/> Nada	
9.- ¿Se relacionan sus estudios académicos de nivel superior con su	<input type="checkbox"/> Siempre	14.- ¿La asignación de su puesto fue con base a su preparación	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	
	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces sí		<input type="checkbox"/> Probablemente si	
	—		—	

desempeño laboral? ☐ Algunas veces sí y algunas veces no

☐ La mayoría de las veces no

☐ Nunca

10.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el servicio público? ☐ 0 a 3 años

☐ 4 a 7 años

☐ 8 a 11 años

☐ 12 a 15 años

☐ 16 más años

11.- ¿Conoce las características del perfil del puesto que desempeña? ☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

17.- ¿Cree usted que las cosas que tiene que realizar las hace de la mejor manera posible? ☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

18.- ¿Considera usted que utiliza los recursos humanos y materiales necesarios de la manera más racional posible? ☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

—

académica? ☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

15.- ¿Considera que su perfil laboral corresponde a los requerimientos del perfil del puesto que actualmente ocupa? ☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

16.- ¿Considera usted que su desempeño laboral se caracteriza por hacer lo que le corresponde? ☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

22.- ¿Hace las cosas necesarias para cumplir con los objetivos en su desempeño laboral? ☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

23.- ¿Considera la eficiencia como una obligación que cumplir? ☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

—

	<input type="checkbox"/> Definitivamente no		<input type="checkbox"/> Definitivamente no
19.- ¿En qué medida cree usted que resuelve los problemas que se le presentan en su desempeño laboral?	<input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> No sabe <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	24.- ¿Considera que hace su trabajo de forma correcta?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si <input type="checkbox"/> Probablemente si <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Probablemente no <input type="checkbox"/> Definitivamente no
20.- ¿En qué medida cumple usted con las tareas propias de su desempeño laboral?	<input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> No sabe <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	25.- ¿Tiene habilidad para capacitar a otros?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si <input type="checkbox"/> Probablemente si <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Probablemente no <input type="checkbox"/> Definitivamente no
21.- ¿En qué medida cumple usted con las tareas propias de su desempeño laboral?	<input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> No sabe <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	26.- ¿Planea y programa su trabajo?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si <input type="checkbox"/> Probablemente si <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Probablemente no <input type="checkbox"/> Definitivamente no
27.- ¿En qué medida conoce su trabajo?	<input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> No sabe <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	32.- ¿Hace usted lo que debe hacer en su desempeño laboral?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si <input type="checkbox"/> Probablemente si <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Probablemente no <input type="checkbox"/> Definitivamente no
28.- ¿Considera usted que es una	<input type="checkbox"/> Definitivamente si <hr/>	33.- ¿La toma de decisiones que usted	<input type="checkbox"/> Definitivamente si <hr/>

persona activa para
actuar en su trabajo?

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

hace dentro de su
desempeño laboral
es la más óptima?

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

29.- ¿En qué medida
cree usted que logra
hacer efectivos los
propósitos de su
desempeño laboral?

☐ Totalmente

☐ Parcialmente

☐ No sabe

☐ Poco

☐ Nada

34.- ¿Realiza su
trabajo con calidad?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

30.- ¿Cree usted que
es una persona
productiva?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

35.- ¿Cuenta con
habilidad tecnológica
para realizar su
trabajo?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

31.- ¿Es usted una
persona organizada?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

36.- ¿Trabaja con
constancia?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

37.- ¿Trabaja en
equipo?

☐ Siempre

☐ La mayoría de las veces sí

☐ Algunas veces sí y algunas veces
no

42.- ¿Tiene usted las
habilidades
necesarias para
desempeñar su
puesto de trabajo?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

xxi

47.- ¿Es responsable y cumple sus compromisos?

☐ Siempre

☐ La mayoría de las veces sí

☐ Algunas veces sí y algunas veces no

☐ La mayoría de las veces no

☐ Nunca

48.- ¿Es perseverante?

☐ Siempre

☐ La mayoría de las veces sí

☐ Algunas veces sí y algunas veces no

☐ La mayoría de las veces no

☐ Nunca

49.- ¿Es una persona que cumple con la puntualidad y asistencia en su trabajo?

☐ Siempre

☐ La mayoría de las veces sí

☐ Algunas veces sí y algunas veces no

☐ La mayoría de las veces no

☐ Nunca

50.- ¿Se considera eficiente en su trabajo?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

51.- ¿Considera que es un líder?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

52.- ¿En qué medida tiene buena comunicación oral?

☐ Totalmente

☐ Parcialmente

☐ No sabe

☐ Poco

☐ Nada

53.- ¿En qué medida tiene buena comunicación escrita?

☐ Totalmente

☐ Parcialmente

☐ No sabe

☐ Poco

☐ Nada

54.- ¿Se considera eficaz en su trabajo?

☐ Definitivamente si

☐ Probablemente si

☐ Indeciso

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

Gracias por su colaboración

Anexo X. Instrumento de recolección de datos definitivo, encuesta para la recolección de datos con base al método cuantitativo, con apego a la practicidad en la aplicación y rigor científico.

INFORMACIÓN GENERAL	Nivel de puesto que ocupa u ocupó	Director general Director de área Coordinador Jefe de Área Licenciatura Maestría Doctorado					
	Nivel máximo de estudios académicos formales	Ciencias Sociales Ciencias Exactas Ciencias Puras					
	Área de conocimiento de su preparación académica de nivel licenciatura						
	Secretaría o Institución a la que pertenece:						
	Número de años dedicados al desempeño laboral de la Administración Pública:						
	Nombre de la carrera académica profesional (nivel licenciatura):						
	Nombre de la maestría:						
	Nombre del doctorado:						
	DEFINITIVAMENTE SI (5), PROBABLEMENTE SI (4), INDECISO (3), PROBABLEMENTE NO (2), DEFINITIVAMENTE NO (1)		5	4	3	2	1
	PP	Mi preparación académica de nivel profesional tiene relación con la Administración Pública.					
Mi preparación académica de nivel profesional tiene relación con el área laboral en que se desempeña.							
Las asignaturas que cursé en mis estudios académicos profesionales tienen relación con el desempeño laboral que actualmente realizo.							
Considero que la formación académica de nivel profesional incide en el desempeño laboral.							
Los funcionarios públicos deberían contar con preparación académica de nivel profesional sobre Administración Pública.							
Cuento con estudios sin grado académico (cursos, diplomados) relacionados con la Administración Pública.							
DL	Cuento con estudios sin grado académico (cursos, diplomados) relacionados con el campo laboral en el cual me desempeño.						
	Conozco los objetivos y/o metas del puesto que desempeño.						
	Cuento por escrito con el perfil de puesto que desempeño.						
	Cuento por escrito con la lista de objetivos/o metas del puesto que desempeño.						
	Mi perfil profesional coincide con el perfil del puesto que actualmente desempeño.						
	Cumplo con los objetivos/metad del puesto que desempeño.						
EFF	Me asignaron el puesto laboral en donde me desempeño por mi preparación académica de nivel profesional.						
	Mi desempeño laboral se caracteriza por hacer lo que me corresponde						
	Considero que las cosas que tengo que realizar las hago de la mejor manera posible.						
	Utilizo los recursos humanos y materiales de la manera más racional posible.						
	Resuelvo los problemas que se presentan en mi trabajo con el fin de mejorarlo						
	He implementado alguna innovación en mi trabajo						
	Siempre cumplo con las actividades y tareas propias de mi desempeño laboral						
	Hago las cosas necesarias para cumplir con los objetivos de mi desempeño laboral						
	Considero que hago mi trabajo de forma correcta.						
	Tengo habilidad para compartir el conocimiento y capacitar a otros.						
	Planeo y programo mi trabajo.						
	Conozco mi trabajo.						
EFI	Considero la EFICIENCIA como una obligación que cumplir.						
	Me considero eficiente en mi trabajo.						
	Soy una persona activa para actuar en mi trabajo.						
	Logro hacer efectivos los propósitos de mi desempeño laboral.						
	Soy una persona productiva.						
	Soy una persona organizada.						
	Hago lo que debo hacer en mi desempeño laboral.						
	Tomo las decisiones necesarias de la manera más óptima en mi trabajo.						
	Realizo mi trabajo con calidad.						
	Cuento con conocimientos y habilidades tecnológicas para realizar mi trabajo.						
	Trabajo con constancia.						
	Tengo las habilidades necesarias para desempeñar mi trabajo.						
	Tengo las competencias necesarias para desempeñar mi trabajo.						
	Cumplo con los propósitos de mi desempeño laboral.						
	Cumplo con los proyectos se me asignan.						
	Trabajo en equipo.						
	Tengo iniciativa.						
	Cuento con disposición y facilidad para aprender cosas nuevas.						
	Me adapto a situaciones nuevas.						
	Cuando se me presenta una situación o problema creo alternativas de solución.						
	Me considero una persona creativa.						
	Soy responsable y cumplo mis compromisos laborales.						
	Me considero un líder.						
	Soy perseverante.						
	Tengo buena comunicación oral.						
	Tengo buena comunicación escrita.						
	Cumplo con la asistencia y puntualidad en mi trabajo						
	Me considero eficaz en mi trabajo.						

Anexo XI. Herramienta de recolección de datos para la Observación semiestructurada

			
Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública Doctorado en Filosofía con Acentuación en Ciencias Políticas			
Investigación La Preparación Académica Profesional de los Servidores Públicos como Mecanismo de Obtención de Eficiencia y Eficacia en su Desempeño Laboral en la Administración Pública			
BITÁCORA DE OBSERVACIÓN SEMIESTRUCTURADA			
Datos generales del trabajo de observación			
Fecha	Agosto 2014	Dependencia	Institución descentralizada del gobierno de N.L.
Duración	10 días	Ciudad	Monterrey
Pregunta de investigación	Aspectos a observar	Comentarios y observaciones del investigador	
D. ¿Cuáles son los mecanismos que hacen que un servidor público sea eficiente y efectivo?	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias utilizadas para trabajar - Actitudes en el desempeño - Aplicación de conocimientos 	<p>Durante un período de 10 días se observaron a 3 funcionarios con nivel de coordinador durante los cuales se observó la manera de trabajar, atender al público y solucionar problemas. Algunas de las competencias observadas son: competitividad, productividad y calidad en el servicio.</p> <p>Se observó si los funcionarios cumplían con: la incorporación de procesos y proyectos de trabajo encontrando que solo uno de ellos utiliza la sistematización de actividades, programación y organización de agenda de trabajo. Mientras que los dos restantes no aportan disciplina en su desempeño.</p> <p>Ninguno de ellos realiza la comparación constructiva del desempeño laboral, por lo que no implementan o superan los factores de éxito de los gobiernos competitivos.</p> <p>Respecto a la mejora continua con enfoque clientelar, los funcionarios observados no realizan un desempeño constante ni suficiente de satisfacción del cliente.</p> <p>Ninguno trabaja por equipo, se observó que en este aspecto cada uno trata de llegar a él o los objetivos de manera individualizada. No se observó planeación estratégica plasmada en carteles o en evidencia gráfica alguna en ninguno de los tres casos.</p> <p>En dos de los casos observados, los observados tratan de reducir los requisitos, operaciones y trámites, sin embargo, no quedó claro si esto lo realizaban por beneficio personal o con enfoque al servicio al cliente o bien al logro del éxito de los programas o proyectos asignados.</p> <p>Por lo tanto el tiempo destinado al cumplimiento laboral, no queda especificado, en cuanto eficacia y eficiencia sino en el encuadre del tiempo laboral estipulado en sus respectivos contratos.</p> <p>Uno de los casos observados rebasaba generalmente el horario reglamentario de trabajo, sin embargo, este indicador de la eficiencia, no sienta las bases para el establecimiento de una verdadera</p>	

		<p>optimización del recurso tiempo. Pues los espacios de tiempo, sin laborar durante las 8 horas reglamentarias, se repetían constantemente en llamadas personales, actividades en dispositivos electrónicos y tiempos fuera.</p> <p>La resolución de problemas, en los tres casos, fue un tanto favorable ya que, a pesar de no tener planeación, se llegaban a solucionar situaciones emergentes o instantáneas durante el desempeño laboral.</p> <p>En cuanto a capacitación, no fue posible corroborar si los casos estudiados gozaron de alguna capacitación, dado el período de observación. Sin embargo, existe evidencia gráfica de que al menos uno de ellos, recibió algún tipo de capacitación en los anteriores tres meses a la observación.</p> <p>En ningún momento existió evidencia de evaluación del desempeño, si en la modalidad de autoevaluación, ni evaluación sistemática por la autoridad y tampoco se encontró evidencia de valoraciones anteriores ni programadas para un futuro a cercano, a mediano o largo plazo. Tampoco se evidenció ningún tipo de reconocimiento hacia el funcionario público, ni verbal ni escrito.</p> <p>Los procesos durante la jornada de trabajo siempre fueron repetitivos, un tiempo para contestación telefónica, correo electrónico, y resolución de problemas según se presentaban.</p> <p>En ninguno de los casos se pidió asesoría técnica como auxiliar del desempeño.</p> <p>Solo en un caso se pudo observar previsión de recursos materiales para atender las labores cotidianas.</p> <p>Ninguno creó algún procedimiento o innovación para la mejora de la calidad o productividad laboral.</p> <p>Todos se mostraron flexibles ante situaciones presentadas</p>
E. ¿Cuál es y de qué manera influye la relación que existe entre la preparación académica del servidor público con la eficiencia y efectividad del trabajo que desempeña?	<ul style="list-style-type: none"> - Área de desempeño - Áreas del conocimiento que se pone en juego en su desempeño 	<p>En uno solo de los casos la relación de la preparación académica estaba acorde con, al menos el nombre del puesto de trabajo, en los otros dos casos no existe relación directa con el área de conocimiento académico y el área laboral.</p> <p>Dos casos cuentan con preparación del área de Ciencias Sociales y uno de Ciencias Exactas. Siendo este último el que sí tiene relación con su área laboral.</p> <p>La improvisación es evidente en temas en los que los dos funcionarios no tienen relación de su preparación académica con el puesto laboral. se pudo observar la búsqueda de información básica y no suficiente en la Internet, para conocer o al menos abordar de manera inmediata algún tema desconocido, siendo la experiencia la que lograba sacar adelante un tema, o situación específica. Por tanto la observación arrojó que la eficiencia y eficacia en el desempeño sí se ve afectada cuando el funcionario no cuenta con las bases mínimas de conocimiento acerca del área laboral, pues se evidencian los vacíos de información y dominio de temas, situaciones y problemas relacionados con el puesto desempeñado.</p>
F. ¿Cuáles pueden ser las estrategias y condiciones para mejorar la función pública de manera general y de manera específica con relación a los antecedentes	- Posibles acciones de mejora en el desempeño	Se observó que la definición de perfiles de puestos, objetivos claros y por escrito más la selección adecuada del personal, es decir perfil de puesto VS. Perfil personal son factores que inciden de manera importante en el desempeño laboral.

académicos y perfiles de puestos de los servidores públicos?		
¿Cuál es la manera de evaluar el desempeño de los servidores públicos?	-Sistemas de evaluación del desempeño	Otra posible acción en la mejora laboral es la evaluación en todas sus modalidades. Autoevaluación, evaluación jerárquica, periódica y sistematizada como medidor de indicadores para la productividad eficiencia y eficacia.

Conclusiones y comentarios finales del investigador

La eficiencia y la eficacia relacionada con la preparación académica en todo desempeño laboral es muy importante, las competencias identificadas para un funcionario público con los conocimientos en administración, habilidades y responsabilidades para organizar, planear y realizar tareas, así como el logro de objetivos, y la solución de problemas. La inversión en preparación académica es costosa en tiempo y recursos económicos y si las personas no se emplean en trabajos en donde usen los conocimientos adquiridos en su preparación profesional significan recursos mal empleados y esfuerzos inútiles para lograr la productividad y calidad dentro de los gobiernos.